

# MASTERARBEIT

## EINSATZ VON IKT-SERVICES ZUR EFFIZIENZSTEIGERUNG IM RECRUITING

Deployment of ICT services to increase efficiency in recruiting

ausgeführt am



Studiengang

Informationstechnologien und Wirtschaftsinformatik

Von: Bianca Kickmaier

Personenkennzeichen: 1510320042

Graz, am 13. Dezember 2016

.....

Unterschrift

## **EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

.....

Unterschrift

## **DANKSAGUNG**

Ich bedanke mich bei meiner Familie und meinen Freunden, welche mich immer wieder unterstützt und motiviert haben, so dass ich diese wissenschaftliche Arbeit erfolgreich beenden konnte.

Des Weiteren möchte ich mich bei meinem Betreuer Herrn Dipl.-Ing. Christoph Ehrenhöfer für seine Unterstützung bedanken.

## **KURZFASSUNG**

Diese wissenschaftliche Arbeit untersucht die Effizienzsteigerung in der Personalbeschaffung mittels dem Einsatz von IKT-Services. Zu Beginn wurde eine Literaturrecherche zu den Themen Personalbeschaffung, Candidate Experience und Entwicklung von IKT-Services durchgeführt, auf deren Grundlage die Customer Journey Maps aus Sicht des Bewerbers und aus Sicht des Recruiters erstellt wurden. Diese erstellten Customer Journey Maps wurden durch die Erkenntnisse aus dem durchgeführten Experteninterviews mit dem Unternehmen PIDAS erweitert.

Das Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist die Gestaltung einer effizienten Candidate Journey und die Analyse kritischer Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Bewerber und aus der Sicht der Recruiter. Aus diesem Grund wurden die erstellten CJMs mittels Personas durchlaufen, um somit die Erfolgsfaktoren zu ermitteln. Aus diesen Erfolgsfaktoren wurden anschließend Ideen für IKT-Services generiert, welche folgend mittels einer Nutzwertanalyse bewertet wurden. Für die vier Ideen mit der höchsten Gesamtbewertung wurde im Anschluss ein Service Konzept entworfen.

Das Ergebnis dieser wissenschaftlichen Arbeit zeigt, dass IKT-Services zur Effizienzsteigerung in der Personalbeschaffung beitragen, sowie auch die IKT-Services, welche im Zuge dieser Masterarbeit konzipiert wurden.

## **ABSTRACT**

This scientific work investigates improvements in recruitment efficiency obtained via the use of ICT services. At the beginning, a literature search was conducted on the topics recruitment, the candidate experience and development of ICT services. Based on these findings, customer journey maps were created from the perspectives of the candidate and the recruiter. These customer journey maps were improved using the findings of the expert interview, which was conducted with the recruiter from the company PIDAS.

The aim of this scientific work was to design an efficient candidate journey and to analyze critical success factors from the perspectives of both the applicants and the recruiters. For this reason, the customer journey maps were explored by means of personas in order to determine the success factors. Based on the success factors identified, ideas were generated and then evaluated using a cost-benefit analysis. Drawing on the four ideas with the highest overall rating, a service concept was developed.

The result of this scientific work shows that ICT services can help to increase recruitment efficiency.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung .....	1
1.2	Motivation .....	2
1.3	Forschungsfrage und Hypothese .....	2
1.3.1	Forschungsfrage.....	2
1.3.2	Hypothese.....	2
1.4	Zielsetzung .....	3
1.5	Vorgehensweise .....	3
1.6	Gliederung der Arbeit.....	3
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZUR PERSONALWIRTSCHAFT .....</b>	<b>6</b>
2.1	Die Personalwirtschaft.....	6
2.1.1	Ziele in der Personalwirtschaft .....	6
2.1.2	Die Aufgaben in der Personalwirtschaft .....	7
2.2	Personalplanung: Die Basis für das Recruitment.....	10
2.2.1	Arten der Personalplanung.....	11
2.2.2	Ablauf der Personalplanung .....	14
2.3	Zusammenfassung .....	18
<b>3</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZUM RECRUITMENT .....</b>	<b>19</b>
3.1	Das Recruitment von Arbeitnehmern im Detail .....	20
3.1.1	Vorbedingungen für die Personalbeschaffung .....	21
3.1.2	Der Ablauf in der Personalbeschaffung.....	22
3.1.3	Kennzahlen für das Recruitment .....	29
3.2	Personalmarketing.....	31
3.2.1	Employer Branding .....	32
3.2.2	Der Einsatz von Social Media.....	33
3.3	Die relevanten Generationen in der Personalbeschaffung.....	34
3.4	Bedeutende Entwicklungen in der Personalbeschaffung .....	36

3.4.1	Personalinformationssysteme .....	38
3.4.2	Unternehmens-Webseite .....	39
3.4.3	E-Recruiting .....	41
3.5	Zusammenfassung .....	43
<b>4</b>	<b>DIE BEDEUTUNG DER CANDIDATE EXPERIENCE IM RECRUITMENT .....</b>	<b>45</b>
4.1	Theoretische Grundlagen zur Candidate Experience .....	45
4.2	Die Betrachtung der Candidate Experience in der Candidate Journey.....	48
4.3	Zusammenfassung .....	49
<b>5</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZUR ENTWICKLUNG VON IKT-SERVICES.....</b>	<b>50</b>
5.1	Begriffsbestimmung Dienstleistung .....	50
5.2	Begriffsbestimmung von IKT-Services .....	51
5.3	Die Customer Journey Map .....	51
5.4	Der Service Blueprint.....	51
5.5	Personas.....	52
5.6	Methoden zur Entwicklung von Dienstleistungen .....	52
5.6.1	Service Engineering .....	52
5.6.2	Strategie-orientiertes Vorgehensmodell zur Dienstleistungsentwicklung.....	53
5.7	Zusammenfassung .....	55
<b>6</b>	<b>DIE DARSTELLUNG DER PERSONALBESCHAFFUNG MITTELS CUSTOMER JOURNEY MAPPING .....</b>	<b>56</b>
6.1	Erkenntnisse auf Basis der Literaturrecherchen .....	56
6.1.1	Erkenntnisse zum Einsatz von Employer Branding und Personalmarketing .....	56
6.1.2	Erkenntnisse zu Faktoren welche zu einer positiven oder negativen Candidate Experience führen .....	57
6.1.3	Erkenntnisse zum Einsatz von IKT-Services in der Personalbeschaffung.....	58
6.1.4	Erkenntnisse zu Methoden zur Dienstleistungsentwicklung .....	58
6.2	Die Customer Journey Map aus Sicht des Recruiters.....	59
6.3	Die Customer Journey Map aus Sicht der Bewerber .....	59
6.4	Zusammenfassung .....	62

<b>7</b>	<b>DER RECRUITMENT PROZESS ANHAND EINES PRAKTISCHEN BEISPIELS .....</b>	<b>63</b>
7.1	Vorstellung des Unternehmens PIDAS .....	63
7.2	Vorbereitung des Experteninterviews .....	63
7.3	Durchführung des Experteninterviews .....	64
7.4	Auswertung der gewonnenen Erkenntnisse .....	64
7.4.1	Die Candidate Journey Map aus Sicht der Bewerber .....	64
7.4.2	Die Candidate Journey Map aus Sicht des Recruiters .....	68
7.4.3	Stärken und Schwächen des Bewerbungsprozesses vom Unternehmen PIDAS .....	71
7.5	Ganzheitliche Betrachtung der Personalbeschaffung .....	73
7.6	Zusammenfassung .....	74
<b>8</b>	<b>ERMITTLUNG DER KRITISCHEN ERFOLGSFAKTOREN IM RECRUITMENT PROZESS .....</b>	<b>75</b>
8.1	Erfolgsfaktoren in der CJM aus Sicht des Recruiters .....	75
8.2	Erfolgsfaktoren in der Candidate Journey Map aus Sicht der Bewerber .....	78
8.2.1	Erkundung der CJM aus Sicht der Bewerber mittels Personas .....	78
8.2.2	Erkenntnisse aus der Erkundung der CJM aus Bewerbersicht .....	81
8.3	Ideenfindung und Ideenbewertung für IKT-Services .....	82
8.4	Zusammenfassung .....	83
<b>9</b>	<b>ERMITTLUNG VON SERVICES ZUR EFFIZIENTEREN GESTALTUNG DES RECRUITMENT PROZESSES .....</b>	<b>85</b>
9.1	Entwurf des Service Konzeptes für die ausgewählten Ideen .....	85
9.1.1	Service Konzept für ein zentrales Bewerbungssystem .....	85
9.1.2	Service Konzept für eine transparente Darstellung des Bewerbungsprozesses .....	88
9.1.3	Service Konzept für die Kommunikationstool-Auswahl für Bewerber .....	89
9.1.4	Service Konzept für Reminder für Bewerber .....	90
9.2	Einsatz von IKT Services entlang der CJM aus Sicht des Bewerbers zur effizienten Gestaltung des Bewerbungsprozesses .....	91
9.3	Zusammenfassung .....	92
<b>10</b>	<b>CONCLUSIO .....</b>	<b>93</b>
	<b>ANHANG A - INTERVIEWLEITFADEN .....</b>	<b>95</b>



<b>ANHANG B - EXPERTENINTERVIEW MIT INA HÖFERNIG .....</b>	<b>96</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>100</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>101</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>103</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>104</b>

# 1 EINLEITUNG

Die Aufgaben der Personalbeschaffung sind schnell und einfach zu erklären, was auch durch die Definition von Olfert (2015) zu erkennen ist:

*„Die Personalbeschaffung befasst sich mit der Bereitstellung der für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte unter qualitativen, quantitativen, zeitlichen und örtlichen Aspekten. Sie baut dabei auf der Personalbedarfsplanung auf.“* (Olfert, 2015)

Die Theorie beschreibt in vereinfachter Form die Aufgabe der Personalbeschaffung, doch lässt die wirtschaftliche Bedeutung dieser personalwirtschaftlichen Aufgabe unerwähnt.

In der Praxis ist die Personalbeschaffung oftmals mit hohen finanziellen Aufwänden verbunden, da diese zum einen große Aufwände in der Vorbereitung hat, wo es zum Beispiel darum geht, den richtigen Beschaffungsweg für eine zu besetzende Arbeitsstelle zu ermitteln, und zum anderen langwierige Bewerbungsprozesse durchläuft, bis ein geeigneter Kandidat gefunden wird. Doch das Finden des geeigneten Kandidaten reicht nicht aus, denn die Personalbeschaffung muss ihn auch für sich gewinnen, weshalb auch oftmals der Begriff Personalgewinnung als Synonym verwendet wird. Wenn sich dann nicht nach wenigen Monaten herausstellt, dass der Kandidat doch nicht der richtige für die Arbeitsplatzstelle ist, dann beginnt die Arbeit der Personalbeschaffung für diese eine Arbeitsplatzstelle wieder von vorne (Schulz, 2014).

Es zeigt sich, dass Fehlentscheidungen in der Personalbeschaffung einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsrate und das Unternehmensimage haben und letztendlich einen hohen finanziellen Aufwand verursachen. (Schulz, 2014)

Eine Effizienzsteigerung in der Personalbeschaffung führt zu einer Senkung des finanziellen Aufwandes und verringert die personelle Fluktuation bei Neueinstellungen.

## 1.1 Problemstellung

Die Personalbeschaffung steht vor einer großen Herausforderung, denn durch den stetigen Rückgang von Schulabsolventen sinkt auch die Anzahl der potenziellen Kandidaten am Arbeitsmarkt (Kay & Richter).

Im Weiteren verschärft dieser demografische Wandel aber auch das Fachkräftemangel-Problem. Dies führt zu einem Konkurrenzkampf zwischen Unternehmen um geeignete Bewerber. Der Zwang dieses Wettbewerbs ergibt sich aber nicht nur aus den konkurrierenden Unternehmen, sondern auch durch die Bewerber selbst, da sich diese über ihre Chancen durch diesen Fachkräftemangel bewusst sind. Aus diesem Grund stellen Bewerber hohe Ansprüche an ihre zukünftigen Arbeitgeber, so auch an den Bewerbungsprozess selbst (Rechsteiner, 2016).

Der digitale Fortschritt übt ebenfalls Druck auf die Personalbeschaffung aus, da Social Media Netzwerke wie Facebook, Xing, LinkedIn oder andere digitale Seiten, zu wichtigen Werkzeugen für die Rekrutierung von Arbeitnehmern geworden sind, sowie auch das E-Recruiting (Dannhäuser, 2014).

## 1.2 Motivation

Aufgrund der hohen Anforderungen ist eine gute „Candidate Experience“ gefragt, welche ermöglicht, dass der Kandidat das Bewerbungsverfahren als komfortable Candidate Journey erlebt. Eine schnelle, unkomplizierte Kommunikation und der Einsatz von IKT-Services wird hierfür ein entscheidendes Erfolgskriterium sein.

## 1.3 Forschungsfrage und Hypothese

Im Folgenden werden die Forschungsfrage und die Arbeitshypothese, auf welchen diese Masterarbeit aufbaut, vorgestellt.

### 1.3.1 Forschungsfrage

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit hat zum Ziel, die folgende Forschungsfrage zu beantworten:

*Welche IKT-Services unterstützen bei der Erfüllung der kritischen Erfolgsfaktoren entlang des Bewerbungsprozesses und führen zu einer Effizienzsteigerung im Recruitment?*

### 1.3.2 Hypothese

Die folgende Arbeitshypothese wird im Zuge dieser Arbeit geprüft:

H1: Der Einsatz von Services im Recruitment-Prozess wirkt sich positiv auf die kritischen Erfolgsfaktoren aus.

H0: Der Einsatz von Services im Recruitment-Prozess hat keinen Einfluss auf die kritischen Erfolgsfaktoren.

### 1.4 Zielsetzung

Ziel dieser Masterarbeit ist die Gestaltung einer effizienten Candidate Journey und die Analyse kritischer Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Bewerber und aus der Sicht der Recruiter, welche in Form einer Customer Journey Map dargestellt werden.

Beim Design der Candidate Journey wird der Bereich von der Veröffentlichung der Stellenausschreibung bis hin zur Zu- oder Absage behandelt.

Die Initiativbewerbung ist kein Bestandteil dieser Masterarbeit.

### 1.5 Vorgehensweise

Zur Bearbeitung des oben genannten Forschungsthemas wird im ersten Teil der Masterarbeit eine Literaturrecherche durchgeführt, welche zum Ziel hat, die folgenden Fragen zu beantworten:

- Die Betrachtung des Recruitings in der Personalwirtschaft.
- Welche Ziele und Aufgaben hat das Recruiting?
- Wie wird das Recruiting bereits durch den digitalen Wandel beeinflusst?
- Theoretische Grundlagen zu IKT Services.

Anschließend soll eine Candidate Journey Map aus Sicht der Bewerber und aus der Sicht der Recruiter aus den gewonnenen Erkenntnissen entwickelt werden, welche anschließend, in Kooperation mit PIDAS GmbH, durch eine qualitative Exploration evaluiert wird.

Die Ergebnisse der Evaluierung werden danach in die Candidate Journey Map eingearbeitet.

Zur Bestimmung der kritischen Erfolgsfaktoren werden Personas entwickelt, welche die Candidate Journey Map durchlaufen und somit Bedürfnisse entlang der Customer Journey Map ermitteln. Es sollen dabei zwei Personas für die Sicht der Bewerber und eine Persona für die Sicht des Recruiters verwendet werden. Aus diesen gewonnenen Erkenntnissen werden die kritischen Erfolgsfaktoren abgeleitet und in die Candidate Journey Map übernommen.

Aufgrund der vorangegangenen Feststellungen werden Services ermittelt, welche zum Ziel haben, die Bedürfnisse der Bewerber und Recruiter entlang der Candidate Journey Map zu erfüllen.

### 1.6 Gliederung der Arbeit

**Kapitel 1** bildet die Einleitung der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit und gibt Auskunft über die Problemstellung und der Zielsetzung, sowie auch über die Vorgehensweise und der zu beantwortenden Forschungsfrage.

In **Kapitel 2** wird die Personalwirtschaft behandelt, welche ein übergeordnetes Thema zur Personalbeschaffung darstellt. Es werden vor allem die Voraussetzungen betrachtet, welche für die Personalbeschaffung notwendig sind.

Eines der zentralen Themen der wissenschaftlichen Arbeit ist die Personalbeschaffung, welches in **Kapitel 3** behandelt wird. In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der Personalbeschaffung aufgearbeitet, sowie auch dessen Entwicklung durch moderne Technologien, wie Social Media oder E-Recruiting.

**Kapitel 4** behandelt die Thematik der Candidate Experience, welches ebenfalls wichtige theoretische Grundlagen für die wissenschaftliche Arbeit behandelt.

In **Kapitel 5** werden Methoden und Werkzeuge zur Entwicklung von IT-basierten Dienstleistungen vorgestellt.

In **Kapitel 6** werden die Feststellungen, welche auf Grundlage der Literaturrecherche erschlossen wurden, aufgearbeitet. Darauf aufbauend werden im Weiteren auch Customer Journey Maps aus Sicht des Bewerbers und des Recruiters erstellt.

Das Experteninterview wird zu Beginn des **Kapitels 7** vorbereitet und dessen Ergebnisse im Anschluss sogleich ausgewertet. Die Ergebnisse werden in Form von Customer Journey Maps dargestellt.

**Kapitel 8** basiert auf den in Kapitel 7 erstellten Customer Journey Maps und ermittelt mittels Personas die Erfolgsfaktoren in der Personalbeschaffung. Im Weiteren werden aus diesen Erfolgsfaktoren Ideen für IKT-Services generiert, welche im Anschluss durch eine Nutzwertanalyse bewertet werden.

In **Kapitel 9** werden die vier Ideen mit der höchsten Gesamtbewertung in Form eines Service-Steckbriefes konzipiert.

**Kapitel 10** bildet das abschließende Conclusio der wissenschaftlichen Arbeit.

In Abbildung 1 ist der Aufbau der wissenschaftlichen Arbeit grafisch dargestellt.

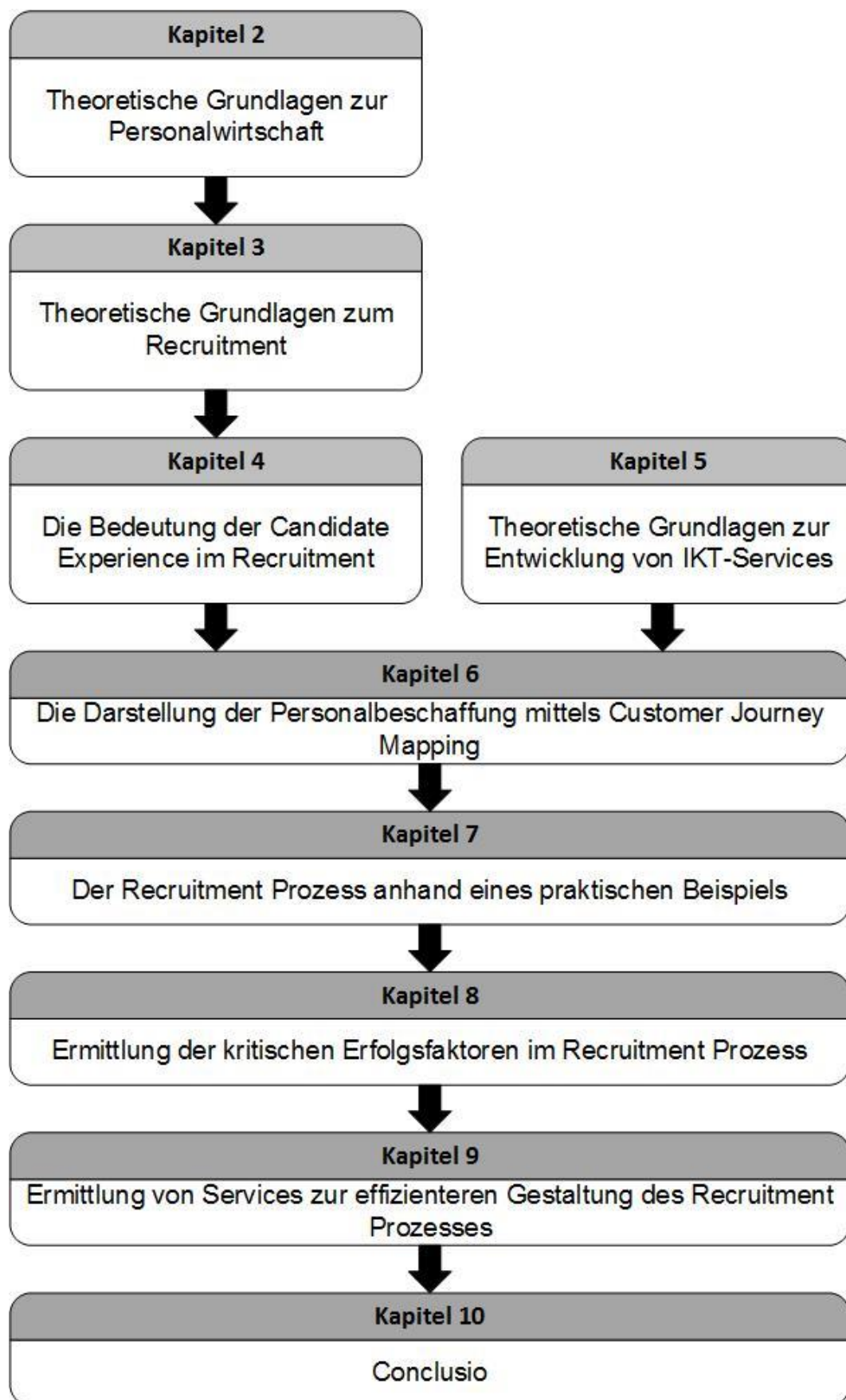


Abbildung 1 Aufbau der wissenschaftlichen Arbeit

## 2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZUR PERSONALWIRTSCHAFT

Zu Beginn dieser wissenschaftlichen Arbeit wird das Thema Personalwirtschaft behandelt, welches zum Ziel hat, ein besseres Verständnis über die Einflüsse und Ziele im Recruitment zu ermöglichen.

### 2.1 Die Personalwirtschaft

Die Personalwirtschaft wird von Olfert wie folgt definiert:

*„Die Personalwirtschaft ist die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen. Ihre Träger sind die betrieblichen Führungskräfte und die Personalabteilung als Organisationseinheit.“*

*(Olfert, 2015)*

Diese Definition von Olfert (2015) macht deutlich, dass sich die Personalwirtschaft, welche oftmals auch als Personalmanagement oder Human Resource Management bezeichnet wird, mit den Faktoren Mensch und Arbeit beschäftigt. Des Weiteren geht aus dieser Auslegung klar hervor, dass es sich hier nicht um eine rein administrative Tätigkeit handelt, welche in der Verantwortung der Personalabteilung liegt, sondern dass die Personalwirtschaft auch eine Führungsaufgabe ist, wie auch durch Holtbrügge (2015) bestätigt wird.

#### 2.1.1 Ziele in der Personalwirtschaft

Die Personalwirtschaft verfolgt nach Olfert (2015) vor allem die folgenden zwei Ziele:

- **Wirtschaftliche Ziele:** Bei wirtschaftlichen Zielen steht das Unternehmen und dessen positives, wirtschaftliches Wachstum im Fokus. Somit ist die Personalwirtschaft hier bestrebt, geeignetes Personal für das Unternehmen zu beschaffen, dieses optimal einzusetzen, die Arbeitsleistung zu steigern, die Kosten zu minimieren und dadurch den Gewinn zu erhöhen.
- **Soziale Ziele:** Im Gegensatz zu den wirtschaftlichen Zielen steht hier nicht das Unternehmen, sondern die Mitarbeiter im Mittelpunkt. Hier werden Aspekte wie die Gestaltung des Arbeitsplatzes, Entlohnung, Arbeitsbedingungen, Arbeitsschutz, Arbeitszeiten und Weiterentwicklungen behandelt.

Wie in Abbildung 2 verdeutlicht wird, konkurrieren die wirtschaftlichen Ziele teilweise mit den sozialen Zielen, was zu Spannungen zwischen dem Unternehmen und dessen Mitarbeiter führt. Einvernehmliche Kompromisse können in diesem Fall unterstützen diese entstandenen Spannungsfelder wieder aufzulösen (Olfert, 2015).

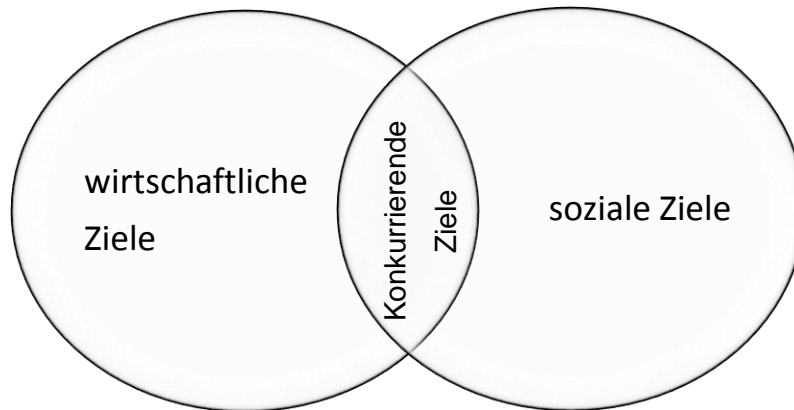


Abbildung 2: Überschneidung der wirtschaftlichen und sozialen Zielen (Olfert, 2015).

Jung (2011) gliedert die personalwirtschaftlichen Ziele ebenfalls in soziale und wirtschaftliche Ziele, jedoch beschreibt er neben den konkurrierenden Zielen auch komplementäre und indifferente Ziele.

Komplementäre Ziele zeichnen sich dadurch aus, dass soziale und wirtschaftliche Ziele in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen. Somit führt die Zielerreichung eines komplementären wirtschaftlichen Zieles gleichzeitig zur Zielerreichung des sozialen Zieles (Jung, 2011).

Bei einer Zielindifferenz hat die Zielerreichung eines wirtschaftlichen Zieles keinen Einfluss auf die Zielerreichung eines sozialen Zieles (Jung, 2011).

### 2.1.2 Die Aufgaben in der Personalwirtschaft

Laut Olfert (2015) werden die grundlegenden Aufgaben in der Personalwirtschaft wie folgt gegliedert:

- **Personalplanung:** Die Personalplanung ist ein Teil der Unternehmensplanung und hat zum Ziel, den zukünftigen, qualitativen und quantitativen Personalbedarf des Unternehmens zu ermitteln, so dass die Unternehmensziele optimal unterstützt werden. Die Personalplanung bildet eine wichtige Grundlage für die weiteren Aufgaben in der Personalwirtschaft.
- **Personalbeschaffung:** Das Ziel der Personalbeschaffung liegt darin, dass der zuvor definierte Personalbedarf des Unternehmens kostengünstig, zeitgerecht und den qualitativen Anforderungen entsprechend gedeckt wird.
- **Personaleinsatz:** Dieses Aufgabengebiet der Personalwirtschaft beschäftigt sich mit jedem einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen und dessen optimalen Einsatz. Die Leistungssteigerung und Zufriedenheit des Personals stehen im Personaleinsatz im Mittelpunkt.



- **Personalführung:** Die Personalführung ist dafür verantwortlich, die vom Unternehmen definierten Strategien und Ziele umzusetzen.
- **Personalentlohnung:** Die Personalentlohnung setzt sich mit den vom Unternehmen bereitgestellten, finanziellen Mitteln an seine Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen auseinander.
- **Personalentwicklung:** Die Personalentwicklung verfolgt das Ziel, durch geeignete Maßnahmen das Potenzial der Mitarbeiter zu steigern.
- **Personalfreistellung:** Die Personalfreistellung hat zur Aufgabe, personelle Überdeckungen abzubauen. Dabei wird zwischen interner Personalfreistellung und externer Personalfreistellung unterschieden. Bei der internen Personalfreistellung handelt es sich um eine Änderung des bestehenden Arbeitsverhältnisses (zum Beispiel Einführung von Kurzarbeit), während es sich bei der externen Personalfreistellung um eine Auflösung von einem bestehenden Arbeitsverhältnis handelt.
- **Personalverwaltung:** Die Aufgaben in der Personalverwaltung umfassen die administrativen und routinemäßigen Daueraufgaben in der Personalwirtschaft. Dies umfasst zum Beispiel das Verwalten von Personalakten.

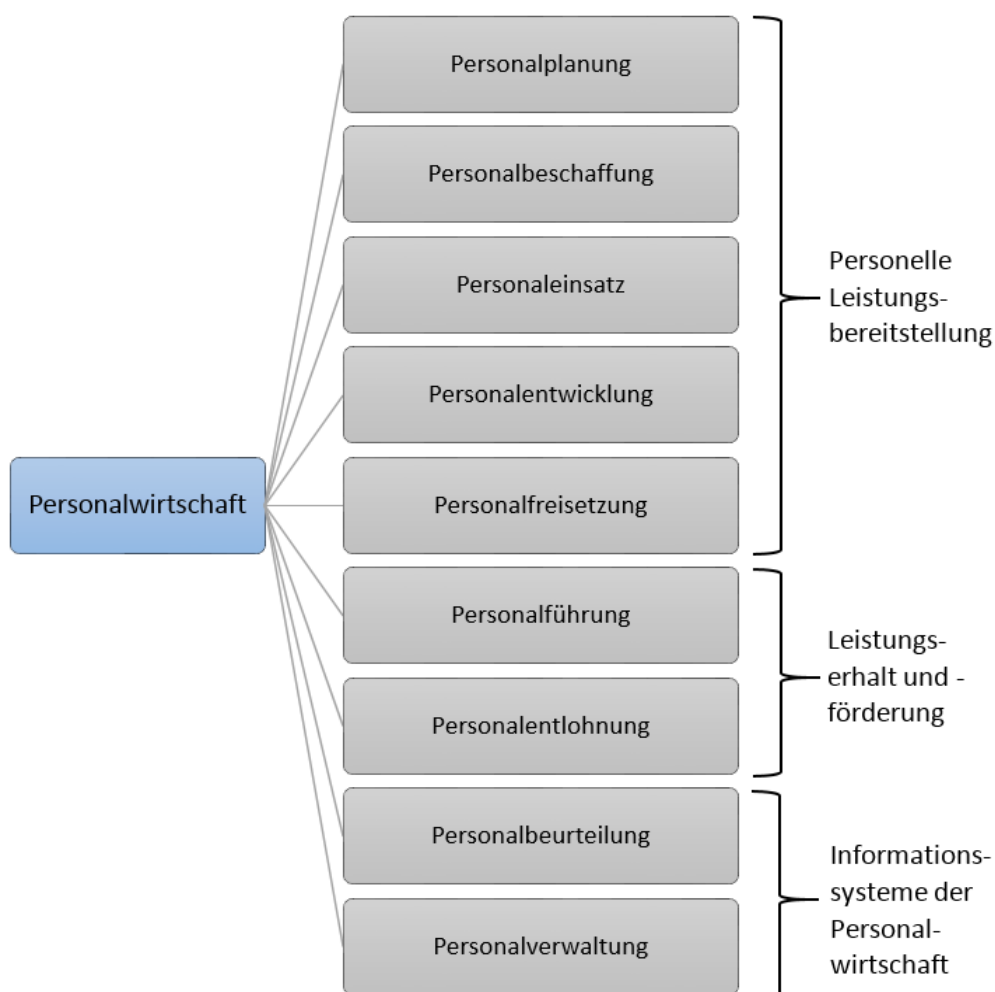


Abbildung 3 Hauptaufgaben der Personalwirtschaft nach Jung (2011).

Jung (2011) erweitert diese Auflistung der personalwirtschaftlichen Aufgaben mit der Personalbeurteilung, welche sich mit der Qualifikation und den Potenzialen von Mitarbeitern beschäftigt und auch erfasst, wie in Abbildung 3 dargestellt wird. Dies geschieht nach dem Modell nach Olfert (2015) im Zuge der qualitativen Personalbestandsplanung, welche Teil der Personalplanung ist und im Unterkapitel *Ablauf der Personalplanung* genauer erläutert wird.

Neben den zuvor beschriebenen, grundlegenden Aufgaben beschreibt Olfert (2015) noch die folgenden sonstigen Aufgaben der Personalwirtschaft:

- **Personalpolitik:** Die Personalpolitik basiert auf den von der Unternehmenspolitik vorgegebenen Rahmenbedingungen und umfasst sämtliche Grundsätze und Entscheidungen, welche sich auf die wechselseitigen Beziehungen des gesamten Personals eines Unternehmens beziehen. Die Personalpolitik hat zum Ziel, die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und die Leistungsmöglichkeit der Mitarbeiter zu erhöhen.

Durch die Optimierung der Leistungsbereitschaft und Leistungsmöglichkeit kommt es zu einer Steigerung der Effizienz, welche sich positiv auf die Zukunft des Unternehmens auswirkt, was wiederum eine Voraussetzung für den Unternehmenserfolg schafft (Hollender-Matako & Brauweiler, 2005).

- **Personalcontrolling:** Das Personalcontrolling setzt sich aus den folgenden vier Phasen zusammen:
  - Personalplanung: Wie bereits erläutert, ist die Personalplanung ein Teil der Unternehmensplanung und hat zum Ziel, den zukünftigen qualitativen und quantitativen Personalbedarf des Unternehmens zu ermitteln, um die Unternehmensziele optimal zu unterstützen.
  - Personalkontrolle: Durch die Personalkontrolle, welche an die Planung und Durchführung der personalwirtschaftlichen Maßnahmen anschließt, wird dessen Wirksamkeit ermittelt.
  - Informationsversorgung: Die Informationsversorgung ist eine notwendige Grundlage des Personalcontrollings und ermöglicht die Steuerung der personalwirtschaftlichen Prozesse. Durch die Informationsversorgung soll ermöglicht werden, dass die Personalwirtschaft nicht reagiert, sondern agiert aufgrund von ermittelten Frühindikatoren.
  - Steuerung: Durch die gewonnenen Erkenntnisse aus der Personalkontrolle werden die Maßnahmen für die Steuerung abgeleitet.

Das Personalcontrolling misst die Effizienz der Personalwirtschaft in einem Unternehmen. Ziele und Kennzahlen stellen im Personalcontrolling wichtige Messgrößen dar, ohne die eine Bestimmung der Personalwirtschaft-Effizienz überhaupt nicht möglich ist (Holtbrügge, 2015).

- **Personalabteilung:** Die Personalabteilung ist Teil der Organisation eines Unternehmens und behandelt alle administrativen und gestalterischen Aufgaben, welche sich auf die

Mitarbeiter des Unternehmens beziehen. Moderne Personalabteilungen zeichnen sich durch Kundenorientierung aus. Abbildung 4 veranschaulicht die Grundstruktur der gesamten Personalabteilung in einem prozessorientierten Unternehmen, in welchem die Personalabteilung als sogenannter Unterstützungsprozess angesehen wird, da diese den Zweck verfolgt, die Kernprozesse des Unternehmens bestmöglich zu unterstützen.

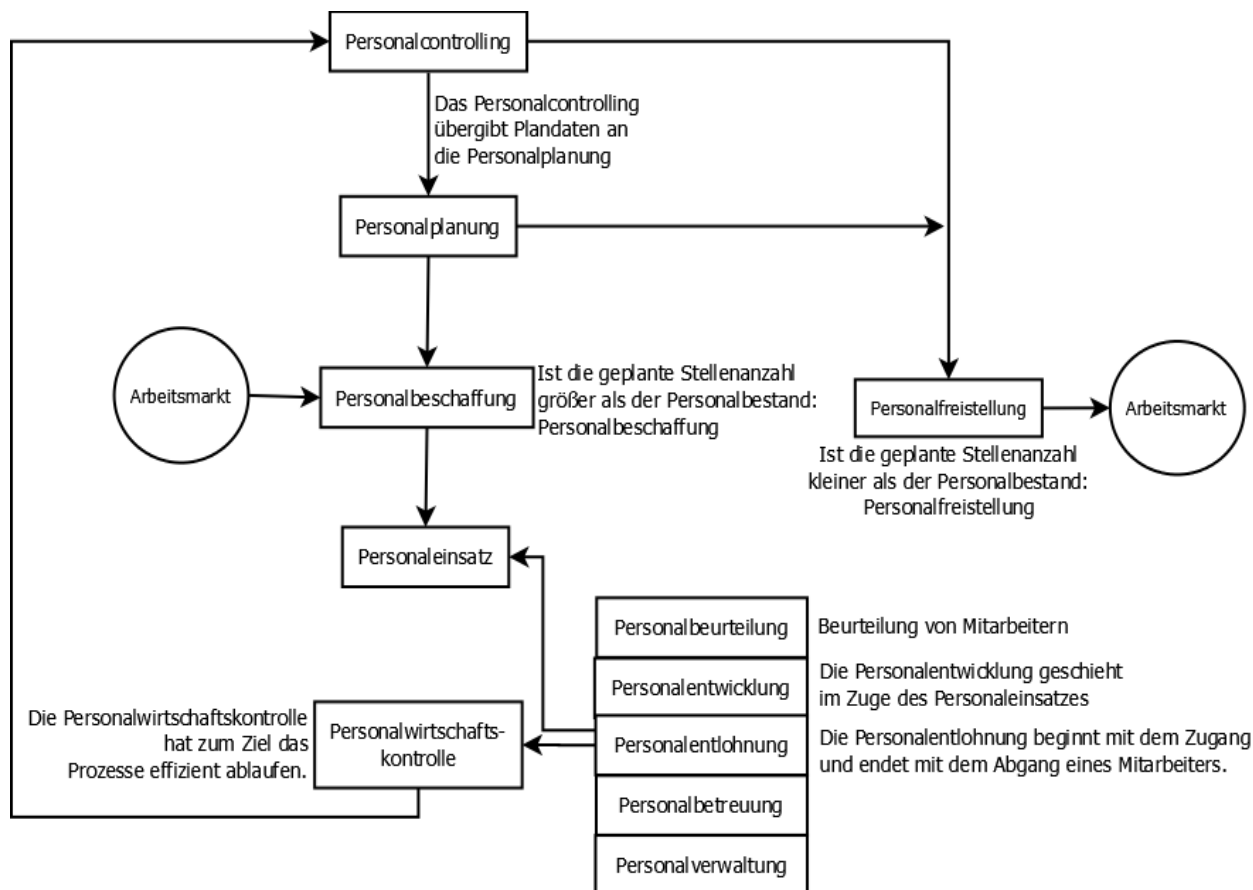


Abbildung 4: Grundstruktur der Personalabteilung nach Olfert (2015).

## 2.2 Personalplanung: Die Basis für das Recruitment

Wie im Kapitel *Die Aufgaben in der Personalwirtschaft* erklärt wurde, bildet die Personalplanung die Grundlage für alle weiteren Aufgaben in der Personalwirtschaft, somit auch für das Recruitment.

Die Personalplanung ist ein Bestandteil der Unternehmensplanung und ist dafür verantwortlich, die zukünftigen personellen Maßnahmen voraus zu planen, um somit zu gewährleisten, dass die benötigten Arbeitnehmer in der erforderlichen Quantität sowie auch Qualität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung stehen (Bartscher, Maier, & Wichert, 2015).

Laut Olfert (2015) wird die Personalplanung durchgeführt, um Fehlentwicklungen im Unternehmen zu vermeiden, aber auch um die Sicherheit und Entscheidungen zu unterstützen, daher ist diese Funktion durch die folgenden zwei Merkmale charakterisierbar:

- Diese personalwirtschaftliche Aufgabe führt kurz-, mittel- und langfristige Planungen durch.
- Die Personalplanung bezieht sich auf das gesamte Personal eines Unternehmens.

Die Personalplanung ist laut Olfert (2015) bestrebt die folgenden Ziele zu erreichen:

- **Fehlerfreiheit:** Fehler in der Planung können schwerwiegende Auswirkungen auf das Unternehmen haben.
- **Einflussnahme:** Die Personalplanung muss darauf achten, dass sie trotz ihrer Abhängigkeit zu anderen Organisationseinheiten, bei der Planung auch die Ziele der Personalwirtschaft durchsetzt.
- **Konfliktminderung:** Die Umsetzung von radikalen Maßnahmen, wie zum Beispiel Massenentlassungen, kann zu großen Konflikten im Unternehmen führen. Aus diesem Grund muss die Personalplanung darauf achten, Konflikte soweit als möglich zu vermeiden oder zu vermindern.

Neben diesen Zielen orientiert sich die Personalplanung aber auch an den Unternehmenszielen (zum Beispiel Senkung der Personalkosten, Umsatzsteigerung) und den Zielen der Mitarbeiter (zum Beispiel Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherung). (Olfert, 2015)

Die Personalplanung formt aus den personalwirtschaftlichen Zielen und der definierten Personalpolitik Maßnahmen, welche bei der Erreichung der Unternehmensziele unterstützen sollen. (Olfert, 2015)

### 2.2.1 Arten der Personalplanung

Die Personalplanung gliedert sich laut Olfert (2015) in die folgenden vier Arten, welche unterschiedliche Aspekte der Personalplanung behandeln und kombiniert angewendet werden:

- Gegenstandsbezogene Personalplanung
- Umfangbezogene Personalplanung
- Inhaltsbezogene Personalplanung
- Fristbezogene Personalplanung

#### Gegenstandsbezogene Personalplanung

Laut Olfert bildet die gegenstandsbezogene Personalplanung den Ausgangspunkt der Personalplanung, da diese eine IST-Betrachtung darstellt. Man unterscheidet:

- **Personalbestandsplanung:** Der aktuelle Personalbestand bildet die Basis. Das Ziel ist die Prognostizierung des zukünftigen Bestandes.
- **Personalbedarfsplanung:** Liefert Daten zum zukünftigen quantitativen und qualitative Bedarf an Mitarbeitern im Unternehmen.

- **Personaleinsatzplanung:** Bei der Personaleinsatzplanung wird zu einem bestimmten Zeitpunkt der aktuelle Mitarbeiterbestand mit den quantitativen und qualitativen Mitarbeiterbedarf verglichen.
- **Personalbeschaffungsplanung:** Der Bedarf einer Personalbeschaffungsplanung ergibt sich aus den gewonnenen Erkenntnissen aus der Personaleinsatzplanung. Die Personalbeschaffungsplanung definiert Maßnahmen für die interne und externe Personalbeschaffung.
- **Personalfreistellungsplanung:** Wie auch schon bei der Personalbeschaffungsplanung ergibt sich der Bedarf einer Personalfreistellungsplanung aus den gewonnenen Erkenntnissen der Personaleinsatzplanung. Bei der Personalfreistellungsplanung geht es darum, Maßnahmen zu definieren, um eine Personalüberdeckung im Unternehmen durch interne oder externe Personalfreistellungen abzubauen.
- **Personalentwicklungsplanung:** In der Personalentwicklungsplanung geht es darum, die zukünftige Leistungsbereitschaft und Qualifikation von Mitarbeitern sicherzustellen.
- **Personalkostenplanung:** Die Personalkostenplanung berücksichtigt alle personenbezogenen Kosten im Unternehmen, welche sich aus den vorangegangenen Planungen ergeben und ermöglicht somit eine Vorberechnung der Personalkosten sowie auch eine innerbetriebliche Kostenkontrolle.

Im Gegensatz zu Olfert (2015) besteht die Personalplanung bei Holtbrügge (2015) aus vier sequentiellen Phasen, welche sich inhaltlich nicht von den namensgleichen Phasen von Olfert (2015) unterscheiden:

1. Personalbedarfsplanung
2. Personalbeschaffung
3. Personalentwicklung
4. Personalfreisetzung

Des Weiteren unterscheidet Holtbrügge (2015) zwischen vier Dimensionen beim Personalbedarf, wie in Abbildung 5 zu sehen ist.

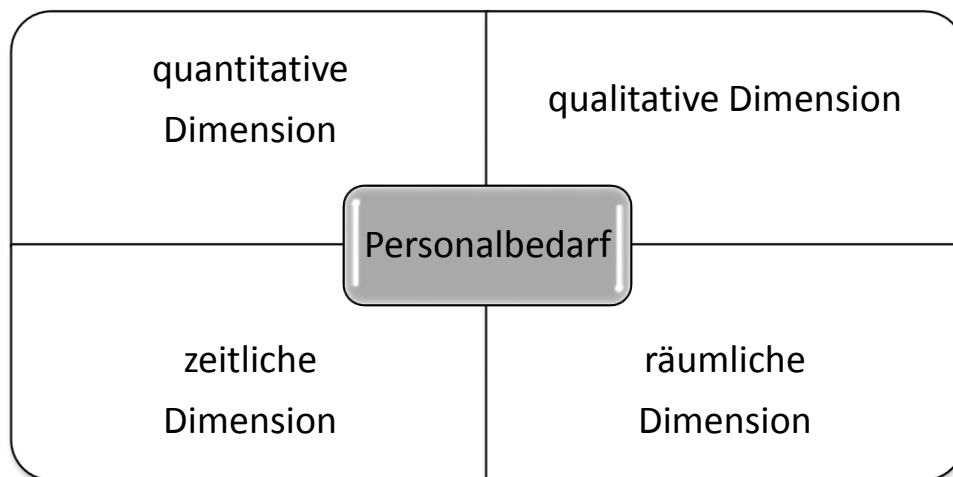


Abbildung 5: Dimensionen des Personalbedarfs nach Holtbrügge (2015).

### Umfangbezogene Personalplanung

Bei der umfangbezogenen Personalplanung wird zwischen Individual- und Kollektivplanung unterschieden. Während sich die Individualplanung auf einen einzelnen Mitarbeiter bezieht, welcher namentlich identifizierbar ist, stehen bei der Kollektivplanung eine Gruppe von Mitarbeitern (Team, Abteilung) im Mittelpunkt (Dernick, et al., 2016).

Wie in Abbildung 6 zu sehen ist, teilt Olfert (2015) die Personalbestandsplanung, Personalbedarfsplanung und Personalkostenplanung der Kollektivplanung zu, während die Personaleinsatzplanung, Personalfreistellungsplanung, Personalbeschaffungsplanung und die Personalentwicklungsplanung der Kollektivplanung und der Individualplanung zugeteilt werden.

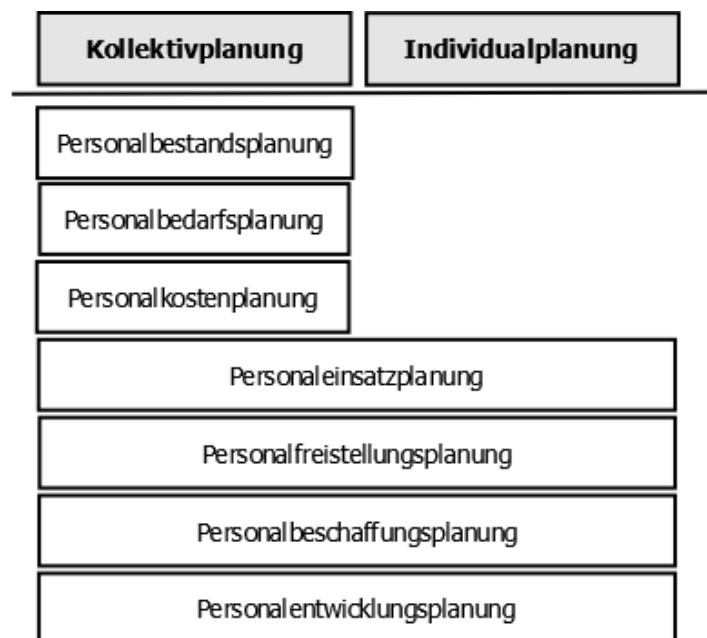


Abbildung 6: Einteilung der umfangbezogenen Personalplanung nach Olfert (2015).

### Inhaltsbezogene Personalplanung

Bei der inhaltsbezogenen Personalplanung wird zwischen quantitativer und qualitativer Personalplanung unterschieden. Während es bei der quantitativen Personalplanung darum geht die Anzahl der Mitarbeiter zu ermitteln, welche benötigt werden, ist die qualitative Personalplanung bestrebt, die benötigten Qualifikationen und Fähigkeiten zu definieren. (Olfert, 2015)

### Fristbezogene Personalplanung

Die fristbezogene Personalplanung wird von Olfert (2015) folgendermaßen unterschieden:

- Kurzfristige Personalplanung (Zeitraum bis zu einem Jahr).
- Mittelfristige Personalplanung (Zeitraum von mehr als einem Jahr und bis zu 4 – 5 Jahren).
- Langfristige Personalplanung (Zeitraum über 4 – 5 Jahren).

## 2.2.2 Ablauf der Personalplanung

Die Personalplanung unterstützt Unternehmen dabei, personelle Fehlentscheidungen zu vermeiden und fördert somit den Unternehmenserfolg, da diese strategische personelle Planung einen wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung des Unternehmens beiträgt. (Rosenberger, 2014)

Abbildung 7 verdeutlicht den Ablauf in der Personalplanung und zeigt deutlich das die Personalbeschaffungsplanung von der Personaleinsatzplanung abhängig ist (Olfert, 2015). Im Weiteren wird der Ablauf der Personalbestandsplanung, der Personalbedarfsplanung, der Personaleinsatzplanung und der Personalbeschaffungsplanung näher erläutert, da diese Teile der Personalplanung wichtige Grundlagen für die Personalbeschaffung liefern.

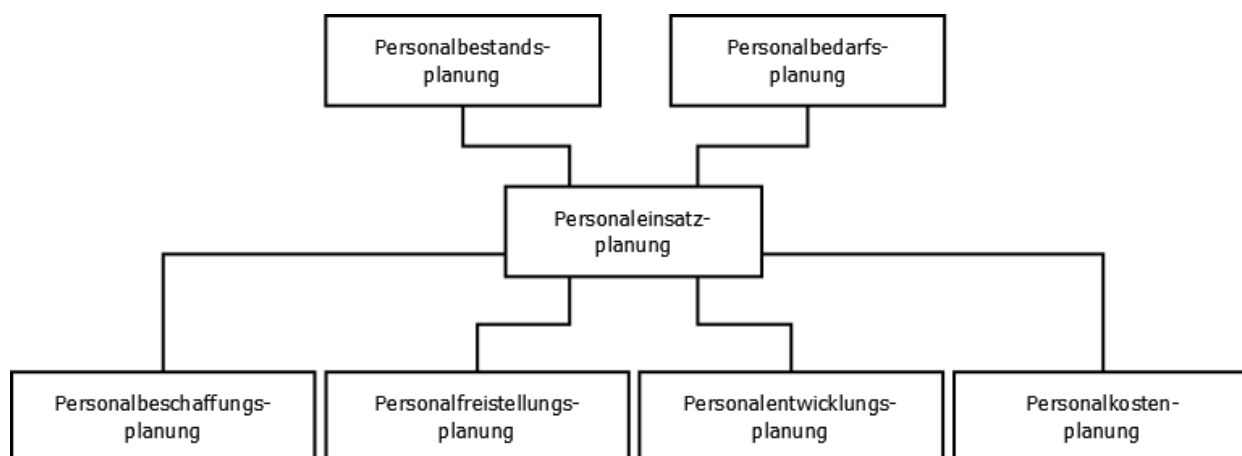


Abbildung 7: Ablauf der Personalplanung nach Olfert (2015).

Die Verwendung eines Personalinformationssystems kann die Personalplanung positiv unterstützen und zu einem aussagekräftigeren Ergebnis führen, da dieses ausführliche Informationen über Stellen, Personen und weitere wesentliche Faktoren bereitstellt, welche in die Personalplanung mit aufgenommen werden. (Bartscher, Maier, & Wichert, 2015)

Die Personalplanung startet mit der Personalbestandsplanung, welche den aktuellen Personalbestand ermittelt sowie auch den zukünftigen Personalbestand prognostiziert. Bei der Personalbestandsplanung wird zwischen quantitativer und qualitativer Personalbestandsplanung unterschieden. (Olfert, 2015)

Bei der quantitativen Personalbestandsplanung wird der aktuelle Personalbestand, die Zu- und Abgänge und der zukünftige Personalbestand ermittelt. (Olfert, 2015)

Damit der zukünftige Personalbestand berechnet werden kann, ist es notwendig, die zukünftigen Zu- und Abgänge zu erfassen, welche zum Planungszeitpunkt eintreten werden. Während die Zugänge im Normalfall planbar sind, müssen die Abgänge mit Hilfe von statistischen Wahrscheinlichkeiten ermittelt werden. (Olfert, 2015)

Laut Olfert (2015) werden die folgenden Arten von Zu- und Abgängen unterschieden:

- Personalzugänge:
  - Unternehmensseitige veranlasste Zugänge (Einstellung von neuen Mitarbeitern)
  - Unternehmensseitige nicht beeinflussbare Zugänge (Rückkehr aus Karenz oder Erziehungsurlaub)
- Personalabgänge:
  - Unternehmensseitig veranlasste Abgänge (Kündigungen)
  - Unternehmensseitig nicht beeinflussbare Abgänge (Kündigungen durch Arbeitnehmer, Pensionierungen, Todesfälle, Arbeitsunfähigkeit)

Der zukünftige Personalbestand errechnet sich aus dem aktuellen Personalbestand und den voraussichtlichen Zu- und Abgängen. (Olfert, 2015)

Neben der quantitativen Personalbestandsplanung ist es auch wesentlich, die aktuellen und zukünftigen Fähigkeiten der Mitarbeiter festzulegen, was im Rahmen der qualitativen Personalbestandsplanung geschieht. Zur Erfassung von Qualifikationen und Fähigkeiten werden sogenannte Fähigkeitsprofile von Mitarbeitern erstellt, welche im Zuge der Personaleinsatzplanung verwendet werden. (Olfert, 2015)

Nach der Personalbestandsplanung erfolgt die Personalbedarfsplanung, welche als Basis für alle weiteren Teile der Personalplanung dient. Bei der Personalbedarfsplanung wird der quantitative und qualitative Personalbedarf zu einem bestimmten Zeitpunkt errechnet. Der Bedarfszeitpunkt kann in dieser Planung sowohl in der Gegenwart als auch in der Zukunft liegen. Die Berechnung des gegenwärtigen Personalbedarfs liefert ein sichereres Ergebnis als das der zukünftigen Personalbedarfsplanung. Die Personalbedarfsplanung hat zum einen die Aufgabe einen wirtschaftlichen Personaleinsatz zu ermöglichen und zum anderen, dass das benötigte Personal quantitativ und qualitativ verfügbar ist. (Olfert, 2015)

Olfert (2015) unterteilt die Personalbedarfsplanung wie folgt:

- Quantitative Bedarfsermittlung: Wie bereits aus dem Namen entnommen werden kann, beschäftigt sich die Quantitative Bedarfsermittlung mit der Bestimmung der Anzahl der Mitarbeiter, die benötigt werden. Durch den Einsatz von Prognosemethoden



(Schätzmethode, globale Bedarfsprognose, Personalbemessungsmethode), Organisatorische Methoden (Stellenmethode, Stellenbesetzungsmethode, Stellenbedarfsplan) oder sonstigen weiteren Methoden kann der Personalbedarf quantitativ ermittelt werden.

- Qualitative Bedarfsermittlung: Neben der Anzahl der benötigten Mitarbeiter ist es auch wesentlich zu definieren, welche Anforderungen von einem Mitarbeiter erfüllt werden müssen, so dass die vom Arbeitsplatz geforderte Leistung erbracht wird. Aus diesem Grund werden in der qualitativen Bedarfsermittlung die Anforderungen einer Stelle definiert. Hilfsmittel wie Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und berufliche Klassifizierungen kommen in diesem Fall zum Einsatz.

Im Gegensatz zu Olfert (2015) unterteilt Schneider und Kronawetter (2005) die Personalplanung nicht in sieben Unterfunktionen, sondern unterscheidet ausschließlich zwischen der Ermittlung des Personalbedarfs, Soll-Bestand und dem Personalbestand, Ist-Bestand. Wie in Abbildung 8 zu sehen ist, ergibt sich aus dem Vergleich zwischen dem Ist- und Soll-Bestand der Netto-Personalbedarf. Wenn durch die Ermittlung des Netto-Personalbedarfs eine Über- oder Unterdeckung festgestellt wird, so werden weitere Maßnahmen in der Personalbeschaffung, Personalfreisetzung oder Personalentwicklung gesetzt.

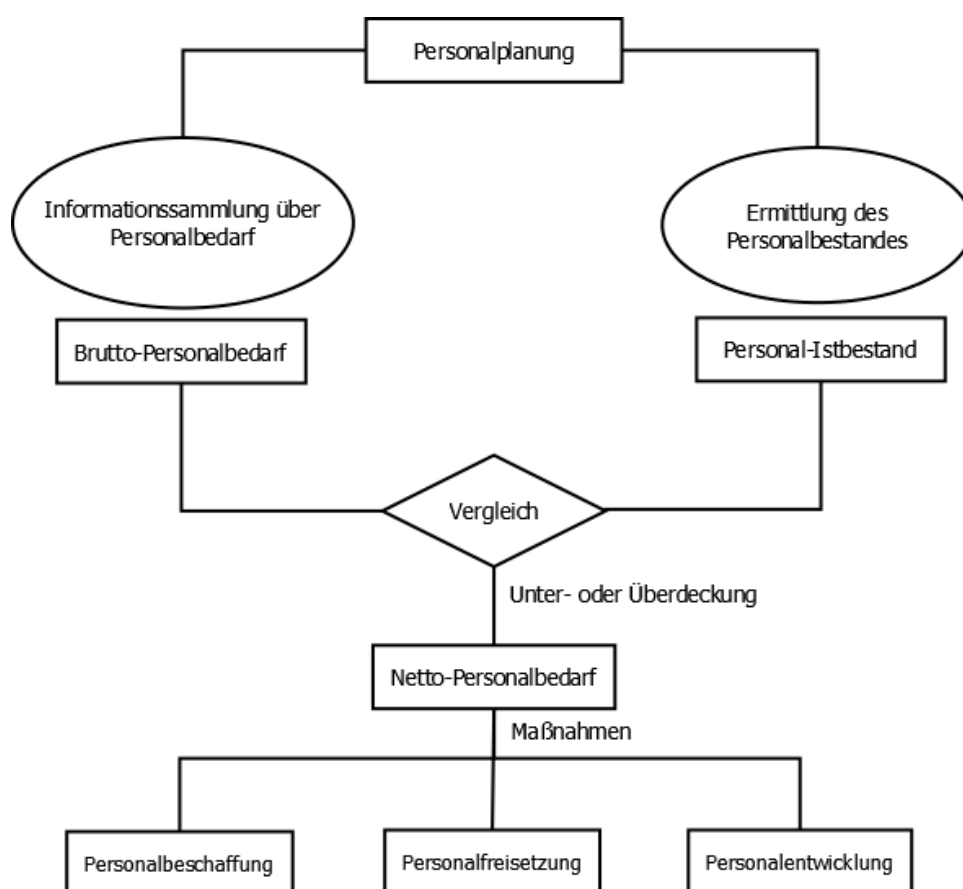


Abbildung 8 Ablauf der Personalbedarfsermittlung (Schneider & Kronawetter, 2005).

Laut Olfert (2015) folgt nach der Personalbestandsplanung und der Personalbedarfsplanung die Personaleinsatzplanung, wie in Abbildung 7 zu sehen ist. Bei der Personaleinsatzplanung geht

es um die quantitative und qualitative Deckung der Arbeitsplätze mit dem in diesem Zeitraum verfügbaren Personal. Die Personaleinsatzplanung ist mittel- bis langfristig ausgerichtet.

Auch hier unterscheidet Olfert (2015) zwischen quantitativer und qualitativer Einsatzplanung. Bei der quantitativen Einsatzplanung wird ermittelt, ob die Anzahl der verfügbaren Stellen mit der Anzahl der verfügbaren Mitarbeiter übereinstimmt oder ob es eine Unter- oder Überdeckung gibt. Liegt eine Unterdeckung vor, so muss Personal beschafft werden. Im Gegensatz zur Überdeckung, bei der Personal freigestellt werden muss.

Bei der qualitativen Einsatzplanung ist das Ziel, die Anforderungen der Arbeitsplätze durch die Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiter zu erfüllen. Hierfür können die Anforderungsprofile, welche im Zuge der qualitativen Bedarfsermittlung in der Personalbedarfsplanung erstellt werden, mit den Fähigkeitsprofilen der Mitarbeiter, welche in der qualitativen Personalbestandsplanung angelegt werden, gegenübergestellt werden. Wenn die Anforderungen der Arbeitsplätze nicht erfüllt werden können, so sind Maßnahmen für die Personalentwicklung notwendig. (Olfert, 2015)

Abbildung 9 veranschaulicht die Gegenüberstellung eines Anforderungsprofils mit einem Fähigkeitsprofil. Durch die Grafik ist zu sehen, dass nicht alle Anforderungen der Arbeitsplatzstelle (rote Linie) durch die Fähigkeiten des Mitarbeiters (blaue gestrichelte Linie) erfüllt werden können. Durch Maßnahmen wie Personalbeschaffung oder Personalentwicklung können diese Anforderungen erfüllt werden. (Olfert, 2015)

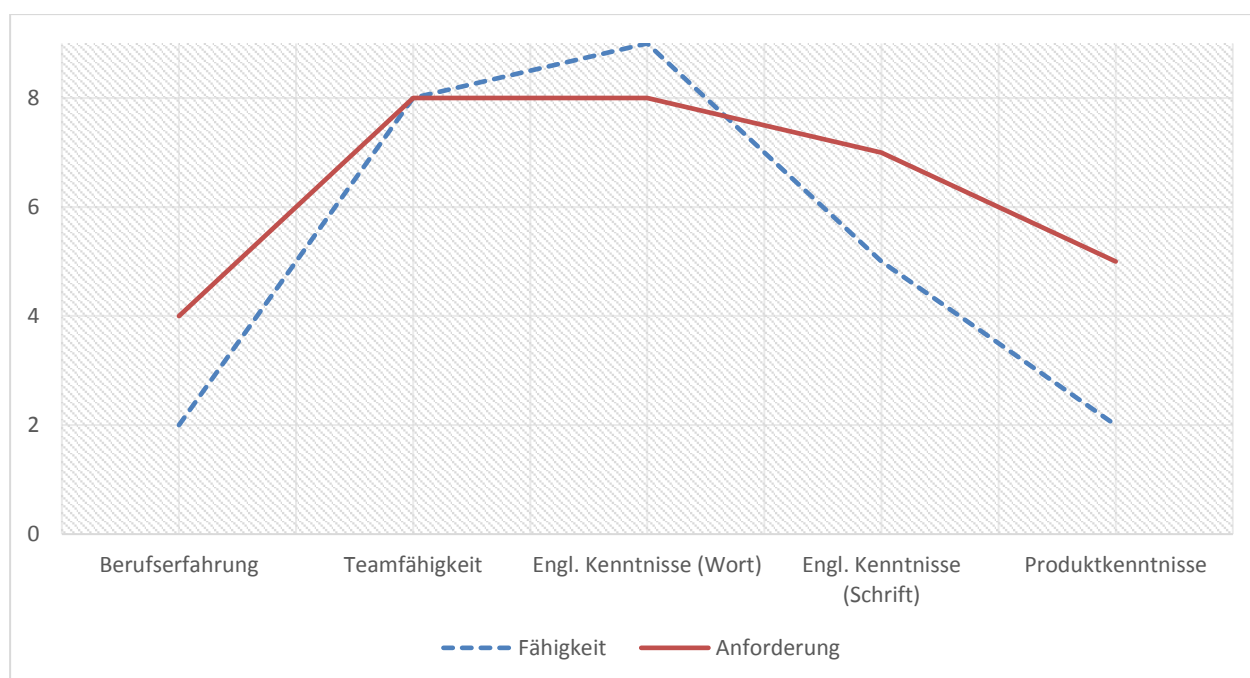


Abbildung 9 Gegenüberstellung von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen (Olfert, 2015).

Wird durch die Personaleinsatzplanung festgestellt, dass eine Personalunterdeckung vorliegt oder auch eine Überforderung, welche nicht durch Maßnahmen in der Personalentwicklung gelöst werden kann, so muss Personal beschafft werden. Dies geschieht im Rahmen der Personalbeschaffungsplanung, wobei ebenfalls zwischen quantitativer und qualitativer Beschaffungsplanung unterschieden wird. Die quantitative Beschaffungsplanung behandelt die

benötigte Anzahl der Mitarbeiter und wird durch die qualitative Beschaffungsplanung ergänzt. Die qualitative Beschaffungsplanung definiert, welche beruflichen Klassifikationen oder auch speziellen Fähigkeiten von einem neuen Mitarbeiter erwartet werden. Anforderungs- und Fähigkeitsprofile können in diesem Teil der Personalplanung als Grundlage dienen. (Olfert, 2015)

## **2.3 Zusammenfassung**

Die Personalwirtschaft behandelt sämtliche personelle Belangen in einem Unternehmen und liegt nicht nur in der Verantwortung der Personalabteilung, sondern auch von Führungskräften. Das Aufgabengebiet der Personalwirtschaft umfasst die folgenden Bereiche:

- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Personalfreisetzung
- Personalführung
- Personalentlohnung
- Personalbeurteilung
- Personalverwaltung

Die Personalplanung bildet die Grundlage für die Personalbeschaffung, welche das zentrale Thema in dieser wissenschaftlichen Arbeit bildet. Durch die Personalplanung wird festgestellt, ob ein Bedarf an neuem Personal besteht und welche qualitativen und quantitativen Anforderungen für die zu besetzenden Arbeitsplatzstellen zu erfüllen sind.

Durch das Erstellen von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen in der Personalplanung werden der Personalbeschaffung neben den quantitativen auch die qualitativen Erfordernisse für die Personalbeschaffung übergeben.

### 3 THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZUM RECRUITMENT

Das folgende Kapitel behandelt das Thema Recruitment, welches im deutschsprachigen Raum auch als Personalbeschaffung bezeichnet wird. Diese Thematik bildet eine wichtige theoretische Grundlage für die vorliegende wissenschaftliche Arbeit.

Der Begriff Personalbeschaffung wird wie folgt von Olfert (2015) definiert:

*„Die Personalbeschaffung befasst sich mit der Bereitstellung der für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte unter qualitativen, quantitativen, zeitlichen und örtlichen Aspekten. Sie baut dabei auf der Personalbedarfsplanung auf.“*

(Olfert, 2015)

Diese Definition von Olfert (2015) macht deutlich, dass die Personalplanung eine wichtige Grundlage für die Personalbeschaffung darstellt, was auch bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert wurde. Die Personalbeschaffung bezieht sich dabei nicht nur auf das rekrutieren von Arbeitnehmern, sondern auch auf freie Mitarbeiter oder auf Leiharbeiter.

Diese wissenschaftliche Arbeit fokussiert sich jedoch ausschließlich auf das Recruiting von Arbeitnehmern, da diese Form der Personalbeschaffung relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage ist.

Im Weiteren unterscheidet die Personalbeschaffung zwischen interner und externer Personalbeschaffung. Bei der internen Personalbeschaffung werden geeignete Kandidaten im eigenen Unternehmen gesucht, was zur Folge hat, dass die Stelle auch intern ausgeschrieben wird. In der Tabelle 1 sind die Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung nach Schulz (2014) aufgeführt.

<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
Kurze Einarbeitungszeit von Mitarbeitern.	Die Anzahl der Bewerber ist begrenzt
Der Bewerber ist dem Unternehmen bereits bekannt.	Betriebsblindheit
Positiver Einfluss auf die Motivation des Mitarbeiters.	Negative Reaktion von Kollegen (zum Beispiel Neid)
Es werden Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter geschaffen.	Angst vor Ablehnung durch den Arbeitgeber
Die Bindung zwischen Arbeitnehmer und dem Unternehmen wird erhöht.	Durch interne Personalbeschaffung kommt es nur zu einer Verlagerung des qualitativen Personalbedarfs.

Tabelle 1 Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung nach Schulz (2014) .

Die zu beantwortende Forschungsfrage bezieht sich auf die externe Personalbeschaffung, deshalb wird auf die interne Personalbeschaffung nicht näher eingegangen.

Im Gegenteil zur internen Personalbeschaffung richtet sich die externe Personalbeschaffung auf Bewerber außerhalb des eigenen Unternehmens. (Schulz, 2014)

Tabelle 2 listet die Vor- und Nachteile der externen Personalbeschaffung nach Schulz (2014) auf.

Vorteile	Nachteile
Viele Bewerber stehen zur Auswahl	Zeitaufwändiger Bewerbungsprozess
Verwertbarkeit von Wissen und Kenntnissen der externen Bewerber	Hohe Beschaffungskosten
Keine personellen Abhängigkeiten	Unternehmen kennt den Bewerber nicht
Keine Betriebsblindheit	Höhere Gehaltsanforderungen als durch interne Bewerber möglich
Keine Verstrickungen in früheren Entscheidungen und Handlungen	Erhöhte Fluktuation möglich
	Bewerber kennt das Unternehmen nicht

*Tabelle 2 Vor- und Nachteile der externen Personalbeschaffung nach Schulz (2014).*

Bei der externen Personalbeschaffung unterscheidet Schulz (2014) zwischen zwei Arten zur Kommunikation des Stellenangebotes:

- **Indirekte Suche:** Durch die Verwendung von unterschiedlichen Medien, wie zum Beispiel Stellenanzeigen in Zeitschriften, Job-Portale im Internet oder der Unternehmens-Homepage, wird das Stellenangebot an eine große Anzahl an Personen verbreitet. Der Nachteil dieses Kommunikationsweges ist, dass es zu Streuverlusten kommen kann. Diese passive Ansprache von Bewerbern wird auch als Push-Prinzip bezeichnet (Buchheim & Weiner, 2014).
- **Direkte Suche:** Bei der direkten Suche kommt es hingegen zu keinen Streuverlusten, da bei dieser Art des Kommunikationsweges die Zielpersonen, welche den Anforderungen des Stellenangebotes entsprechen, gesucht werden. Der erhebliche Aufwand, der bei der Suche nach den geeigneten Kandidaten entsteht, ist der Nachteil dieser Methode. Der Einsatz von Social-Media Netzwerken, wie zum Beispiel Xing oder LinkedIn, kann hier von Vorteil sein. Zu den direkten Suchen gehören Personalberater, Soziale Netzwerke, eigene und Mitarbeiter-Netzwerke. Diese aktive Ansprache von Bewerbern wird auch als Pull-Prinzip bezeichnet (Buchheim & Weiner, 2014).

### 3.1 Das Recruitment von Arbeitnehmern im Detail

Die Personalbeschaffung, auch Recruitment genannt, von Arbeitnehmern ist ein wichtiger Bestandteil der Personalwirtschaft, da diese mit hohen und oftmals auch langfristigen, Kosten verbunden ist und außerdem dem Image des Unternehmens schaden kann, wenn es durch häufige Fehlentscheidungen zu einer erhöhten Fluktuation kommt. (Schulz, 2014)

Die Personalbeschaffung wird dann durchgeführt, wenn eine personelle Unterdeckung im Unternehmen vorliegt. (Bartscher, Maier, & Wichert, 2015)

Wie schon bei der Einleitung dieses Kapitels erwähnt wurde, fokussiert sich dieses Kapitel auf die externe Personalbeschaffung, da diese für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant ist.

Die externe Personalbeschaffung richtet seine Beschaffungsaktivitäten auf den Personalmarkt, welcher laut Büdenbender und Strutz (2011) wie folgt unterschieden wird:

- **Offener Personalmarkt:** Diese Beschaffungsaktivität richtet sich an Bewerber, welche selbst aktiv nach einer neuen Arbeit suchen.
- **Latenten Personalmarkt:** Beim latenten Personalmarkt handelt es sich um Personen, welche an einem Stellenwechsel interessiert sind, jedoch selbst nicht aktiv nach einem neuen Jobangebot suchen.
- **Verdeckten Personalmarkt:** Der verdeckte Personalmarkt umfasst alle Personen, welche derzeit bei einem Unternehmen beschäftigt sind, aber durch Abwerbe-Maßnahmen zu einem Stellenwechsel bewogen werden können.

### 3.1.1 Vorbedingungen für die Personalbeschaffung

Wie bereits im Kapitel 2 erläutert wurde, liefert die Personalplanung wesentliche Informationen, welche für die Personalbeschaffung eine wichtige Grundlage darstellen und im Folgenden näher beschrieben werden.

Die Personalplanung liefert die quantitativen, qualitativen, zeitlichen und örtlichen personellen Erfordernisse, auf dessen Grundlage die Personalbeschaffung agiert. (Olfert, 2015)

#### Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung ist Teil der Personalplanung und gibt Auskunft über Aufgaben, geforderte Kompetenzen, Pflichten und Ziele eines Arbeitsplatzes. (Bartscher, Maier, & Wichert, 2015)

Laut Olfert (2015) ist die Stellenbeschreibung ein wichtiges Werkzeug zur Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs und wird auch alternativ als Tätigkeitsbeschreibung, Job Description oder Arbeitsplatzbeschreibung bezeichnet.

Eine Stellenbeschreibung umfasst nach Büdenbender und Strutz (2011) die folgenden Merkmale einer Arbeitsplatzstelle:

- Titel der Stelle
- Ziele der Arbeitsplatzstelle
- Aufgabenbereich der Arbeitsplatzstelle, welche sich aus den Zielen ableiten
- Organisatorische Eingliederung der Stelle im Unternehmen
- Kompetenzen und Verantwortungen

- Stellenvertretung (aktiv und passiv)
- Stellenanforderungen

### **Anforderungsprofil**

Das Anforderungsprofil beinhaltet sämtliche Informationen zu Kenntnissen, Fähigkeiten, Qualifikationen und Erfahrungen, die benötigt werden, um den Anforderungen einer Arbeitsplatzstelle gerecht zu werden. Dieses personalwirtschaftliche Werkzeug unterstützt bei der Personalbeschaffung zu erkennen, ob ein Bewerber die qualitativen Erwartungen erfüllt. (Büdenbender & Strutz, 2011)

Das Anforderungsprofil wird auf Basis der Stellenbeschreibung erstellt. (Olfert, 2015)

### **Qualifikationsprofil**

Das Qualifikationsprofil, auch Fähigkeitsprofil genannt, bezieht sich auf die Darstellung von Kompetenzen einer Person. Durch die Überlagerung des Qualifikationsprofils eines Bewerbers mit dem Anforderungsprofils einer Arbeitsplatzstelle, kann festgestellt werden, ob die Qualifikationen des Bewerbers den Anforderungen der Arbeitsplatzstelle gerecht werden und somit die Leistungsfähigkeit der Person ersichtlich macht. (Büdenbender & Strutz, 2011)

## **3.1.2 Der Ablauf in der Personalbeschaffung**

Zu Beginn der Personalbeschaffung muss eine schriftliche Personalanforderung vorliegen, welche definiert, ob es sich um einen Ersatz- oder Neubedarf handelt. Bei einem Ersatzbedarf handelt es sich um eine bereits bestehende Arbeitsplatzstelle, welche neu zu besetzen ist. Der Neubedarf bezieht sich hingegen auf eine Stelle, welche erstmalig zu besetzen ist. Personalanforderungen dürfen jedoch nur von berechtigten Personen gestellt werden. (Olfert, 2015)

Anschließend kommt es zur Anforderungsbearbeitung durch die Personalabteilung, welche wie in Abbildung 10 dargestellt, bearbeitet wird. (Olfert, 2015)

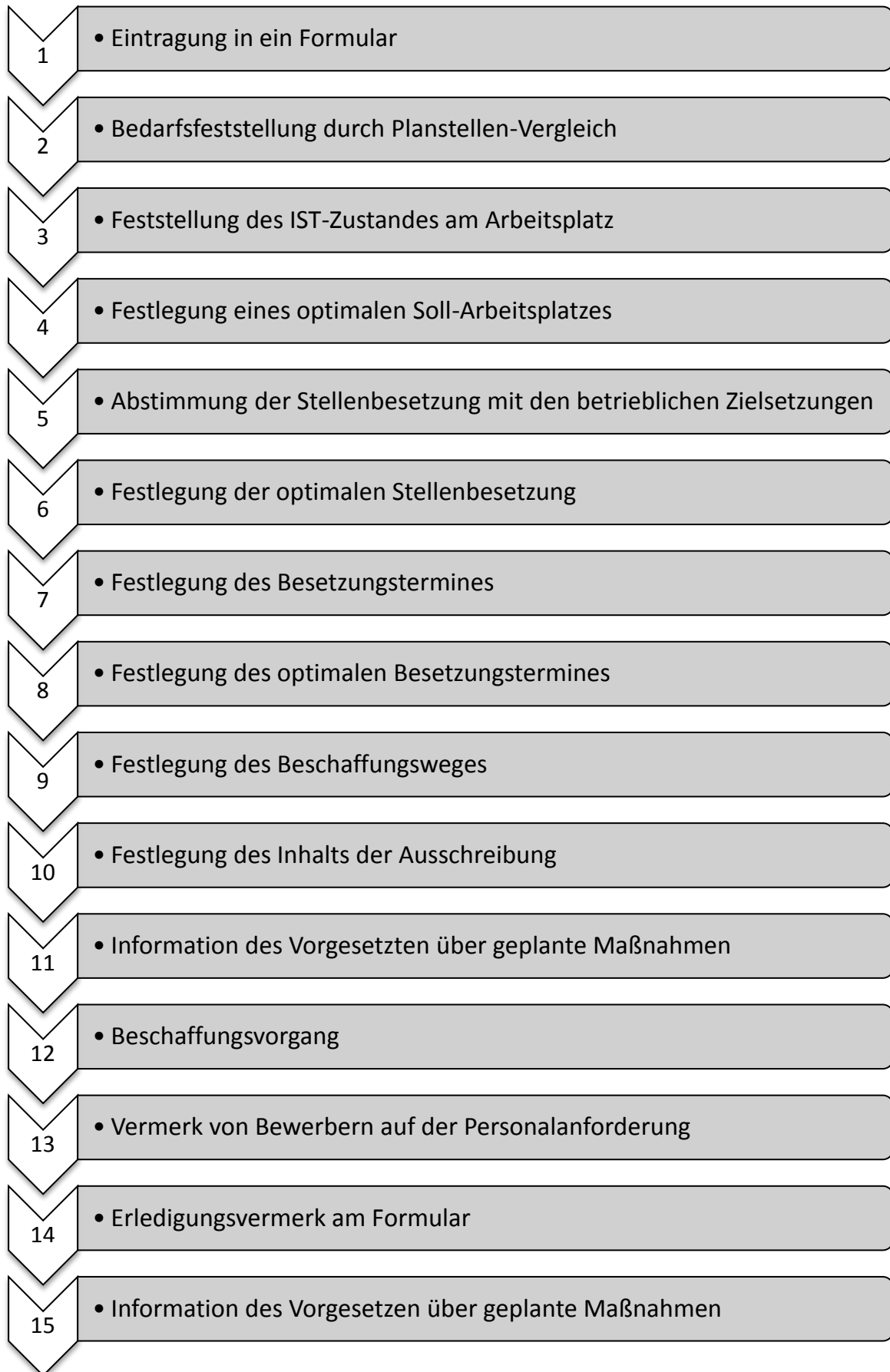


Abbildung 10 Anforderungsbearbeitung nach Offert (2015).



Bei der Anforderungsbearbeitung wird auch der Beschaffungsweg festgelegt, wie auch in der Abbildung 10 zu sehen ist. Bei der Wahl des externen Beschaffungsweges, auf den sich diese wissenschaftliche Arbeit fokussiert, sind die folgenden drei Kriterien laut Olfert (2015) zu berücksichtigen:

- Die Situation am Personalmarkt
- Die Bedeutung der zu besetzenden Arbeitsplatzstelle
- Die Qualifikationen des zu beschaffenden Arbeitnehmers.

Die Auswahl der Kanäle zur Kommunikation von Stellenangeboten, mit denen die richtigen Kandidaten erreicht werden, wird durch die Vielfalt an neuen internetbasierenden Kanälen, welche durch die Digitalisierung geschaffen werden, erschwert. (Buchheim & Weiner, 2014)

Laut Buchheim und Weiner (2014) ist das Ziel, Personalbeschaffung nicht möglichst viele Bewerbungen für eine offene Vakanz zu generieren, sondern die richtigen. Dies liegt darin begründet, dass eine große Anzahl von ungeeigneten Bewerbern große Aufwände in der Administration verursacht, was zu erhöhten Kosten führt.

Nach der Veröffentlichung und Kommunikation des Stellenangebotes kommt es zu den angeforderten Bewerbungseingängen. Eine Bewerbung umfasst in der Regel ein Bewerbungsschreiben, Lebenslauf und Zeugnisse. Optional umfassen Bewerbungen aber auch Referenzen, Dienstzeugnisse oder Zertifizierungen. (Olfert, 2015)

Eingelangte Bewerbungen sollten sofort überprüft werden, ob sie die Mindestanforderungen erfüllen. Ist dies nicht der Fall, so sind diese Kandidaten vom weiteren Bewerbungsprozess umgehend auszuschließen und auch zu kontaktieren. Den geeigneten Kandidaten ist mitzuteilen, dass ihre Bewerbung bearbeitet wird und dass das einiges an Zeit benötigen wird. (Olfert, 2015)

Auch Schulz (2014) empfiehlt die Durchführung einer Grobfilterung zwischen geeigneten und ungeeigneten Kandidaten aufgrund von vordefinierten Bedingungen, was auch automatisiert geschehen kann, wenn die Bewerbungen elektronisch vorhanden sind. Er kritisiert bei diesem Vorgehen jedoch, dass durch diese Ausfilterung einige interessante Kandidaten unbeachtet bleiben, da diese knapp unter den Anforderungen liegen.

Eine Schnellüberprüfung von den Bewerbungen zeigt auch, ob durch die Stellenausschreibung die richtige Zielgruppe erreicht wurde oder ob durch unverständliche Formulierungen die falschen Personen angesprochen wurden. Diese Erkenntnisse sollten bei einer wiederholten Kommunikation des Stellenangebotes berücksichtigt werden. (Schulz, 2014)

Im Anschluss wird die Vorauswahl durchgeführt, welche zum Ziel hat, durch definierte Auswahlrichtlinien, die Kandidaten zu ermitteln, welche zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Durch den Einsatz von Auswahlrichtlinien und Auswertungsbögen für die einzelnen Bewerber ist eine systematische und objektive Auswertung der Bewerbungen möglich. Auswahlrichtlinien umfassen zum einen fachliche Voraussetzungen, welche durch Zeugnisse oder Zertifikate des Bewerbers belegt werden können, und zum anderen persönliche Voraussetzungen, die vor allem in einem persönlichen Gespräch erkennbar sind. Die Vorauswahl wird oftmals in Zusammenarbeit mit der betroffenen Abteilung durchgeführt. (Olfert, 2015)

Bei der Vorauswahl werden die Artefakte der Bewerbung einzeln, aber auch die Bewerbung als Ganzes betrachtet und bewertet. (Olfert, 2015)

Nach Abschluss der Vorauswahl sind die Bewerber laut Olfert (2015) einer der folgenden drei Kategorien zugeteilt:

- Ungeeignete Bewerber
- Geeignete Bewerber, aber die Bewerbungsunterlagen sind unvollständig
- Geeignete Bewerber mit vollständigen Bewerbungsunterlagen

Bewerber, welche es durch die Vorauswahl geschafft haben, bekommen eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch, allen anderen Bewerbern wird mitgeteilt, dass sie aus dem Bewerbungsprozess ausgeschieden sind. (Olfert, 2015)

Schulz (2014) macht deutlich, dass es im Interesse des Unternehmens ist, dass jedem Bewerber mit Respekt zu begegnen ist, unbeachtet ob dieser geeignet oder ungeeignet für die ausgeschriebene Stelle ist. Der Grund dafür liegt in der Tatsache, dass ein schlechter Umgang mit abzulehnenden Kandidaten sich negativ auf das Image des Unternehmens auswirkt.

Beim Vorstellungsgespräch geht es um den Informationsaustausch, bei dem vor allem die folgenden Ziele laut Olfert (2015) verfolgt werden:

- Den Bewerber kennenlernen, um somit einen persönlichen Eindruck zu gewinnen.
- Feststellung des Eignungspotenzials des Bewerbers und ob er die persönlichen Voraussetzungen für die ausgeschriebene Stelle erfüllt.
- Die Interessen und Wünsche des Bewerbers zu identifizieren.
- Den Bewerber umfangreich über das Unternehmen und die beworbene Stelle informieren.
- Einen positiven Eindruck beim Bewerber hinterlassen.

Um die soeben genannten Ziele während des Vorstellungsgesprächs erreichen zu können, ist es notwendig, dieses dementsprechend vorzubereiten, welches laut Olfert (2015) die folgenden Maßnahmen umfasst:

- Den Bedarf an Mitarbeitern, welche beim Vorstellungsgespräch mitwirken sollen, feststellen und organisieren.
- Planung der Anzahl an durchzuführenden Vorstellungsgesprächen für den Bewerber.
- Feststellen, ob die Bewerbungsunterlagen vollständig und verständlich sind oder ob wesentliche Informationen für das Stellenangebot fehlen oder unklar sind.
- Erfassung aller Anforderungen der Arbeitsplatzstelle.
- Bereitstellung von Entwicklungs- und Fortbildungsmöglichkeiten.
- Vorbereitung möglicher Fragen vom Bewerber.
- Organisation eines geeigneten Zeitrahmens für das Vorstellungsgespräch, so dass dieses ungestört durchgeführt werden kann.

Bei der Durchführung des Vorstellungsgesprächs werden die Informationen der Bewerbungsunterlagen zum einen bestätigt, aber auch vervollständigt und ergänzt. Außerdem ist durch dieses persönliche Gespräch möglich, Abweichungen in den Unterlagen aufzudecken. (Olfert, 2015)

Nach dem Vorstellungsgespräch folgt die Auswertung des Vorstellungsgesprächs, welche zum einen das Verhalten des Bewerbers analysiert und zum anderen dessen Motive für die Bewerbung untersucht. Durch die Verwendung eines Bewertungsbogens kann vermieden werden, dass subjektive Meinungen in die Bewertung einfließen. (Olfert, 2015)

Laut Thommen und Achleitner (2012) ist die Bestimmung der folgenden vier Faktoren wesentlich bei der Personalauswahl:

- **Leistungsfähigkeit:** Feststellung, ob der Bewerber die Anforderungen des Stellenangebotes erfüllt.
- **Leistungswille:** Überprüfung, ob der Bewerber entschlossen ist, seine Fähigkeiten so einzusetzen, dass die erwartete Leistung erbracht wird.
- **Entwicklungsmöglichkeiten:** Da es oftmals dazu kommt, dass Anforderungen nicht vollständig von Bewerbern erfüllt werden, muss festgestellt werden, ob diese durch Ausbildungsmaßnahmen für den Bewerber korrigiert werden können.
- **Leistungspotenzial:** Überprüfung, ob der Kandidat zukünftig auch für Führungspositionen oder andere höherwertigere Tätigkeiten geeignet ist.

Im Weiteren sehen Thommen und Achleitner (2012) den Bedarf an zwei persönlichen Gesprächen mit einem Bewerber:

- **Einführungsinterview:** Beim Einführungsinterview werden zum einen Informationen zwischen beiden Parteien ausgetauscht und zum anderen wird in dieser Phase des Bewerbungsprozesses auch eine Vorselektion durchgeführt. Dem Bewerber werden außerdem im Zuge dieses Gesprächs umfangreiche Informationen zum Unternehmen und der angebotenen Arbeitsplatzstelle bereitgestellt, so dass dieser aufgrund dieser erweiternden Kenntnis die Möglichkeit hat zu entscheiden, ob er seine Bewerbung aufrechterhalten möchte. Das Einführungsinterview bietet weiterhin die Möglichkeit, die Angaben in den Bewerbungsunterlagen und auch den daraus gewonnenen Eindruck zu überprüfen.
- **Einstellungsinterview:** Das Einstellungsinterview wird in einer späteren Phase des Bewerbungsprozesses durchgeführt und hat zum Ziel, alle notwendigen Informationen zu liefern, so dass eine Entscheidung über eine Einstellung oder Ablehnung des Bewerbers getroffen werden kann.

In Abbildung 11 wird der Ablauf der Bewerberauswahl nach Thommen und Achleitner (2012) schematisch dargestellt. Es zeigt deutlich, dass das Einführungsinterview bereits am Beginn stattfindet, während das Einstellungsinterview am Ende des Bewerbungsverfahrens erfolgt, nachdem notwendige Untersuchungen oder Eignungstests abgeschlossen sind und deren Ergebnisse vorliegen.

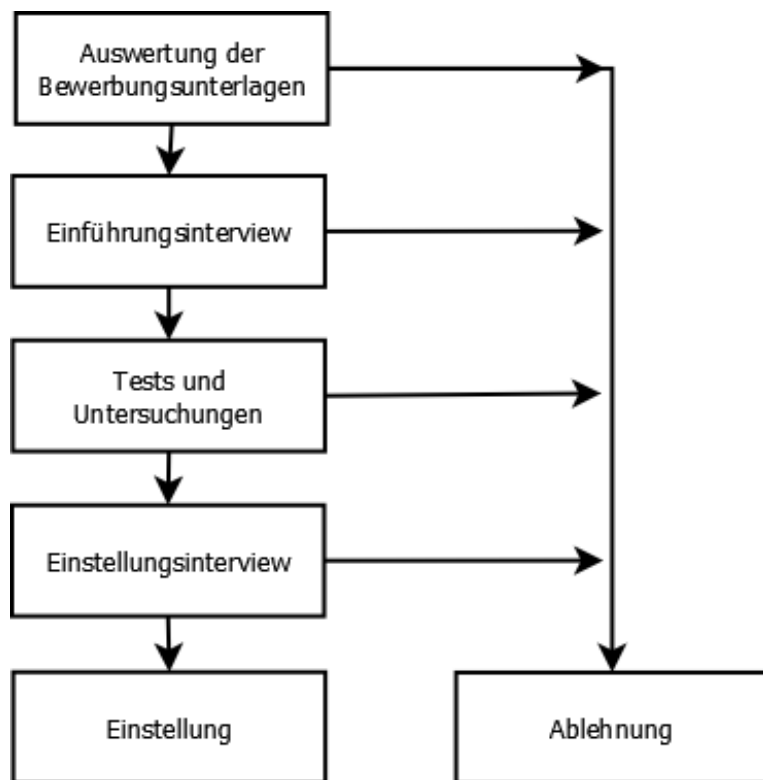


Abbildung 11 Schema der Bewerberauswahl nach Thommen und Achleitner (2012).

Laut Gruber und Sichler (2014) ist das Vorstellungsgespräch das primäre Instrument bei der Personalauswahl in Österreich.

Durch die Durchführung von Testverfahren im Zuge des Bewerbungsprozesses werden zusätzliche Informationen gesammelt, welche in die Entscheidung bei der Bewerberauswahl einfließen und somit die Entscheidungsfindung unterstützen. (Büdenbender & Strutz, 2011)

Laut Büdenbender und Strutz (2011) muss das eingesetzte Testverfahren den folgenden drei Anforderungen gerecht werden:

- Das Testverfahren muss die angesprochenen typischen Merkmale, Verhaltensweisen und Kenntnisse der Testperson erfassen und auch abbilden können.
- Das Testverfahren muss methodisch erprobt und ausgereift sein.
- Das Testverfahren muss gültige und auf die Testperson zutreffende Ergebnisse liefern.

Es werden laut Büdenbender und Strutz (2011) zwischen zwei Arten von Tests unterschieden:

- **Persönlichkeitstests:** Durch Persönlichkeitstests werden die Charaktereigenschaften und die persönliche Einstellung eines Bewerbers erfasst und dargestellt.
- **Fähigkeitstests:** Durch Fähigkeitstests werden die Leistungsfähigkeit, Intelligenz und Begabungen eines Bewerbers analysiert und gemessen.

Thommen und Achleitner (2012) unterteilen die Fähigkeitstests in die folgenden zwei Kategorien:

- **Intelligenztests:** Durch das Durchführen von Intelligenztests wird die Intelligenz des Bewerbers untersucht.

- **Leistungstests:** Mit Hilfe von Leistungstests kann ermittelt werden, welche Leistungen vom Bewerber erwartet werden können.

Des Weiteren kritisieren Thommen und Achleitner (2012) die folgenden Punkte beim Einsatz von Testverfahren im Zuge des Bewerbungsverfahrens:

- Die isolierte Betrachtung von einzelnen Faktoren eines Bewerbers kann zu Fehleinschätzungen führen, da der Mensch mit seinen Eigenschaften und Fähigkeiten als ganzheitliches Wesen agiert.
- Testverfahren berücksichtigen nicht das zukünftige Verhalten von Bewerbern, welche durch Anreizsysteme oder motivierende Vorgesetzte zusätzlich beeinflussbar sind
- Das Durchführen von Tests versetzt die Bewerber in eine Stresssituation, welche von den realen Gegebenheiten abweicht, und kann somit zu verzerrten Ergebnissen führen.
- Bei qualitativ auszuwertenden Testverfahren ist eine rein objektive Auswertung nicht möglich, da jede Interpretation einige subjektive Elemente beinhaltet.

Durch den Einsatz von mehreren verschiedenen Testverfahren, auch Testbatterien genannt, können die oben genannten Nachteile teilweise aufgehoben werden. (Thommen & Achleitner, 2012)

Ein weiteres wichtiges Instrument der Personalauswahl ist das Assessment Center. Das Assessment Center ist ein multiples eignungsdiagnostisches Verfahren, welches sich sowohl für die Personalauswahl als auch für die Personalentwicklung eignet, da es zum einen eine Einschätzung über die aktuellen Kompetenzen und zum anderen auch Aussagen über zukünftige Entwicklungen einer Testperson gibt. (Schuler, 2013)

Ein Assessment Center wird in der Praxis oftmals mit mehreren Bewerbern gleichzeitig durchgeführt, wobei diese auch von mehreren Personen beurteilt werden, so dass ein objektives Resultat ermöglicht wird. (Thommen & Achleitner, 2012)

Beim Assessment Center geht es darum, eine praxisbezogene Situation zu simulieren, welche von den Teilnehmern bewältigt werden muss. Diese praxisorientierte Simulation ermöglicht eine Erprobung der Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Bewerber. (Büdenbender & Strutz, 2011)

Während sich die Nachteile dieses Verfahrens auf die hohen Kosten beschränken, welche auf die Vorbereitungsarbeiten, oftmals mehrtägige Durchführung und der anschließenden Auswertung des Assessment Centers zurückzuführen sind, stellen die folgenden Punkte die Vorteile des Assessment Centers dar:

- Systematischer Ablauf
- Objektives Ergebnis durch den Einsatz von mehreren Beobachtern
- Hohe Validität der Ergebnisse.
- Direkter Vergleich von Bewerbern wird ermöglicht.
- Gleiche Merkmale von Fähigkeiten werden mehrmals im Methodenverbund erfasst.

- Fokussierung auf direkt beobachtbare Verhaltensmerkmale aus dem zukünftigen Tätigkeitsfeld.

Nach Abschluss des mehrstufigen Bewerbungsprozesses kommt es zu einer Entscheidungsfindung in der Personalauswahl, welche auf den durch das Bewerbungsverfahren gewonnenen Erkenntnissen beruht. (Bartscher, Maier, & Wichert, 2015)

Sofern ein geeigneter Kandidat für die ausgeschriebene Stelle gefunden werden konnte und dieser dem positiven Bescheid seitens des Unternehmens ebenfalls zustimmt, so ist die Personalbeschaffung mit dem Unterzeichnen des Arbeitsvertrages abgeschlossen. (Büdenbender & Strutz, 2011)

### 3.1.3 Kennzahlen für das Recruitment

Durch die Verwendung von Kennzahlen kann der Erfolg der Personalbeschaffung gemessen werden. Der Einsatz von aussagekräftigen Kennzahlen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Controlling des Recruitments. Des Weiteren ist darauf zu achten, dass neben Kennzahlen für den zeitlichen und finanziellen Aspekt in der Personalbeschaffung auch Kennzahlen zur Messung der Qualität und Effizienz zum Einsatz kommen. Dies liegt darin begründet, dass bei fehlender Betrachtung der Qualität und Effizienz zu vermehrten Fehlentscheidungen kommt. Dies führt zu einer erhöhten Fluktuationsrate und einem hohen finanziellen Aufwand. (Athanas, HR-Controlling: 20 wichtige Recruiting-Kennzahlen im Überblick, 2014)

Tabelle 3 beinhaltet wichtige Kennzahlen laut Athanas (2014), welche in die Kategorien Zeit, Kosten und Qualität/Effizienz eingeteilt sind

<b>Kennzahlen zur Messung der Zeit</b>	
<b>Time-to-Fill</b>	Die Dauer von der Meldung des Personalbedarfs bis hin zur Besetzung der offenen Arbeitsplatzstelle.
<b>Time-to-Interview</b>	Durchschnittliche Zeit von der Meldung des Personalbedarfs bis hin zum Vorstellungsgespräch.
<b>Kennzahlen zur Messung der Kosten</b>	
<b>Cost-per-Hire</b>	Durchschnittlich anfallende Kosten pro Stellenbesetzung.
<b>Kosten pro Bewerbung</b>	Anfallende Kosten um X Bewerbungen zu generieren
<b>Cost-of-vacancy</b>	Anfallende Kosten einer spezifischen und unbesetzten Stelle pro Tag.
<b>Kennzahlen zur Messung der Qualität und Effizienz</b>	
<b>Beschaffungskanal-Effektivität</b>	Kosten-Nutzen Betrachtung jedes Beschaffungsweges. Wie viele Einstellungen wurden pro Beschaffungsweg im Verhältnis zu den generierten Bewerbungen vorgenommen.
<b>Anzahl Bewerbungen je Beschaffungskanal</b>	Anzahl der generierten Bewerbungen pro Beschaffungsweg.
<b>Empfehlungs-Bewerber-Rate</b>	Wie viele Bewerbungen wurden aufgrund von Mitarbeiterempfehlungen generiert.
<b>Offer-Rate</b>	Anzahl ausgesprochener Zusagen an Bewerber
<b>Offer-Accept-Rate</b>	Anzahl angenommener Jobangebote seitens des Bewerbers im Verhältnis zu ausgesprochenen Zusagen seitens des Unternehmens
<b>Quality-of-hire</b>	Beurteilung von neueingestellten Mitarbeitern nach einem festgelegten Zeitraum.
<b>Zufriedenheitsrate mit Rekrutierungsprozess</b>	Wird bei Neueingestellten und Bewerbern, welche an einem Vorstellungsgespräch teilgenommen haben, erfasst. Diese Kennzahl dient zur Feststellung der Candidate Experience.
<b>Retention Rate</b>	Prozentsatz an Neueinstellungen, welche nach Beendigung der Probezeit oder einem anderen definierten Zeitraum, noch im Unternehmen sind.
<b>Rate Active Sourcing Erfolg</b>	Eingegangene Bewerbungen von Kandidaten welche mittels einer direkten Suche zu einer Bewerbung aufgefordert wurden.

Tabelle 3 Kennzahlen für die Personalbeschaffung nach Athanas (2014).

## 3.2 Personalmarketing

Aufgrund der demografischen Entwicklung und dem zunehmenden Mangel an Fachkräften steigt die Bedeutung des Personalmarketings in der Personalwirtschaft. (Kirchgeorg & Müller, 2013)

Beim Personalmarketing wird zwischen internem und externem Personalmarketing unterschieden. Beim externen Personalmarketing geht es um den Einsatz von Marketingmaßnahmen zur externen Personalbeschaffung. Durch die umgesetzten werblichen Maßnahmen soll eine Präferenz bei den potentiellen Kandidaten für das Unternehmen geschaffen werden, so dass diese sich bei einem Arbeitsplatzwechsel zugunsten dieses Unternehmens entscheiden. Das interne Personalmarketing richtet sich hingegen auf die im Unternehmen beschäftigten Personen, welche durch geeignete Marketingmaßnahmen motiviert, qualifiziert und dem Unternehmen erhalten bleiben. (Büdenbender & Strutz, 2011)

Kirchgeorg und Müller (2013) sieht die Aufgaben des Personalmarketings im geeigneten Einsatz von personalpolitischen Instrumenten, so dass eine positive Einstellung bei gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeitern geschaffen wird. Diese Ansicht wird auch von Petry und Vaßen (2014) vertreten, der Personalmarketing wie folgt definiert:

*„Personalmarketing i.w.S. umfasst alle Maßnahmen zur strategischen Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, mit dem Ziel sich extern und intern als attraktiver Arbeitgeber darzustellen und so gegenwärtige Mitarbeiter zu halten und zu motivieren und neue Mitarbeiter zu gewinnen.“*

(Petry & Vaßen, 2014)

Des Weiteren ist der Erfolg des externen Personalmarketings stark vom Erfolg des internen Personalmarketings abhängig. Dies ist darin begründet, dass durch Social Media oder dem Internet selbst, ein reger Informationsaustausch zwischen den beiden Gruppen stattfindet. (Kirchgeorg & Müller, 2013)

Wie in Abbildung 12 dargestellt wird, werden potentielle Mitarbeiter, Bewerber, aktuelle Mitarbeiter und ehemalige Mitarbeiter durch das Personalmarketing angesprochen. Aus diesen unterschiedlichen Zielgruppen ergeben sich laut Petry und Vaßen (2014) die folgenden Teilaufgaben des Personalmarketings:

- **Employer Branding:** Umfasst alle Maßnahmen, die zur Bekanntheitssteigerung beitragen, sowie auch die Etablierung einer Arbeitgebermarke.
- **Recruiting Marketing:** Umfasst alle Maßnahmen zur Personalbeschaffung.
- **Retention Marketing:** Umfasst alle Maßnahmen zur Bindung, Motivation und Qualifikation von gegenwärtigen Mitarbeitern.

Ziel des Personalmarketings im Gesamten ist es, positive Emotionen bei den Zielgruppen für das Unternehmen zu generieren (Petry & Vaßen, 2014).



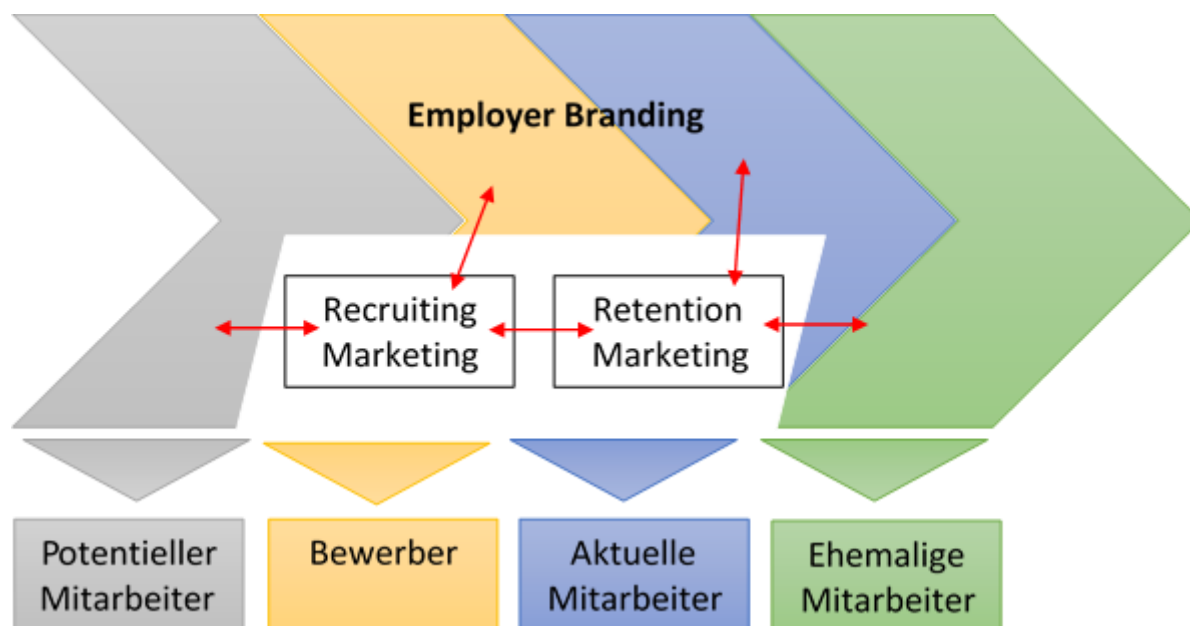


Abbildung 12 Adressaten und Bestandteile des Personalmarketings (Petry & Vaßen, 2014).

### 3.2.1 Employer Branding

Beim Employer Branding geht es um die Schaffung einer Arbeitgebermarke durch den Einsatz von Personalmarketing Maßnahmen, so dass sich ein Unternehmen als attraktiver und vertrauenswürdiger Arbeitgeber am Arbeitsmarkt positioniert. (Büdenbender & Strutz, 2011)

Laut Tometschek (2013) bedeutet Employer Branding die Schaffung einer authentischen Darstellung des Arbeitgebers und dessen Arbeitgebermarke gegenüber den zukünftigen, gegenwärtigen und ehemaligen Mitarbeitern. Employer Branding umfasst somit die Generierung von positiven Emotionen in allen Berührungspunkten zwischen Personen und dem Unternehmen. Diese Berührungspunkte umfassen den Auftritt des Unternehmens nach außen, den Bewerbungsprozess, die Einstellung und Einschulung von neuen Mitarbeitern, die personellen Weiterbildungsmaßnahmen, sowie auch den Austritt von Mitarbeitern.

Laut Buchheim und Weiner (2014) unterstützt Employer Branding bei der Effizienzsteigerung des Bewerbungsprozesses, da durch dieses eine Eigenselektion durch die Kandidaten selbst geschaffen wird. Diese Eigenselektion führt dazu, dass sich verstärkt geeignete Kandidaten auf offene Vakanzen bewerben und somit der Aufwand bei der Bewerbungsadministration reduziert wird.

Die Eigenselektion entsteht durch den Selbstkongruenzeffekt, da Personen nach Übereinstimmung streben, welches laut Büttgen und Kissel (2013) auf zwei wesentliche Ursachen zurückzuführen ist:

- **Selbstkonsistenzmotiv:** Das Verlangen von Individuen ein konsistentes und widerspruchsfreies Selbstbild zu erhalten.
- **Selbstwertmotiv:** Das Streben von Individuen nach einem positiven Selbstwertgefühl.

Bei der Schaffung einer Markenpersönlichkeit durch Employer Branding haben potentielle Kandidaten die Möglichkeit, sich mit dem Unternehmen zu vergleichen. Stimmt der Soll und Ist Vergleich überein, so führt das zu einer positiven Beurteilung des Unternehmens als Arbeitgeber. Diese geschaffene Attraktivität führt zu einer positiven Beeinflussung der Bewerbungsabsichten und des Bewerbungsverhaltens. (Büttgen & Kissel, 2013)

### 3.2.2 Der Einsatz von Social Media

Social Media wird als zusammenfassender Begriff für digitale Medien verwendet, welche sich dadurch auszeichnen, dass die Informationen und Daten von den Usern selbst erzeugt werden. Der Begriff umfasst dabei Weblogs, Wikis und soziale Netzwerke, welche von Nutzern zur Kommunikation mit anderen Nutzern, aber auch zum Austausch von Inhalten, verwendet werden. (Dachrodt, Henning, Kieckbusch, & Marquardt, 2014)

Social Media wird im Kontext der Personalbeschaffung, zwischen sozialen Netzwerken und sozialen Medien unterschieden, welche auch unterschiedliche Zielorientierungen bei der Verwendung aufweisen. Diese Zielorientierungen leiten sich aus den Erwartungen der Kandidaten ab. Soziale Medien werden vor allem zur Darstellung und Präsentation des Unternehmens verwendet, was durch einen vielfältigen Einsatz von digitalen Medien, wie zum Beispiel Fotos oder Videos, umgesetzt werden kann. Zu den Sozialen Medien zählen zum Beispiel Facebook, Twitter und YouTube. Durch soziale Netzwerke, wie Xing oder LinkedIn, werden Stellenangebote veröffentlicht oder auch potentielle Kandidaten angesprochen. (Buchheim & Weiner, 2014)

Neben der starken Verbreitung und Nutzung von Social Media sind laut Büttgen und Kissel (2013) vor allem die folgenden beiden Eigenschaften für die Verwendung dieser Online-Kommunikationsformen von Bedeutung:

- Unternehmen können über Social Media aktiv mit potenziellen Mitarbeitern in Interaktion treten.
- Social Media bietet die Möglichkeit unabhängige Informationen über Arbeitgebern zu erhalten.

Der Einsatz von Social Media zur Schaffung einer Arbeitgebermarke führt dazu, dass diese gemeinsam mit der Zielgruppe entwickelt wird, doch es ist wichtig, dass vorab strategische Ansatzpunkte zur Führung der Employer Brand identifiziert werden. (Büttgen & Kissel, 2013)

Die folgenden Punkte stellen laut Petry und Vaßen (2014) Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Social Media im Personalmarketing dar und unterstützen Unternehmen dabei, diese erfolgreich für personalwirtschaftliche Tätigkeiten zu entwickeln:

- Authentische Kommunikation.
- Durch die Verwendung von Social Media soll ein Dialog zwischen dem Unternehmen und den Zielgruppen ermöglicht werden.

- Die bereitgestellten Informationen müssen einen Mehrwert für potenzielle Kandidaten haben.
- Es ist wichtig, dass neben den Sozialen Medien auch traditionelle Personalmarketing Maßnahmen zum Einsatz kommen, da nicht alle Zielgruppen zwingend über diese neuen digitalen Kommunikationskanäle erreichbar sind.

### 3.3 Die relevanten Generationen in der Personalbeschaffung

Der Generationenbegriff ermöglicht eine bessere Differenzierung von Personengruppen in Hinsicht auf ähnliche Wertvorstellungen und Eigenschaften innerhalb einer Generation. Es unterstützt die Personalwirtschaft dabei, eine gemeinsame Identität für diese Gruppen zu definieren und somit deren Verhalten und Erwartungen an ein Unternehmen besser zu verstehen und zu erklären. (Troger, 2016)

Bei den neuen digitalen Medien wird zwischen den Arten „Digital Immigrants“ und „Digital Natives“ bei den Nutzergruppen unterschieden. Generationen, welche mit den neuen technologischen Fortschritten aufgewachsen sind, werden als Digital Natives bezeichnet. Diesen Generationen fällt der Umgang mit diesen neuen Technologien in der Regel leichter als den Digital Immigrants. Als Digital Immigrants werden jene Generationen bezeichnet, welche erst im Alter eines Erwachsenen mit den neuen digitalen Medien in Berührung kamen und dementsprechend spät den Umgang erlernen konnten. (Dachrodt, Henning, Kieckbusch, & Marquardt, 2014)

Im Folgenden werden die Generationen aufgelistet, welche aufgrund ihres Geburtsjahres derzeit für den Arbeitsmarkt relevant sind.

**Generation Babyboomer:** Die Babyboomer Generation repräsentiert die Geburtenstarken Jahrgänge nach dem Ende des Krieges. Diese Generation ist stark in Geschäftsführerpositionen oder als Konzernvorstände vertreten, sowie auch in Gewerkschaften. Die folgenden Charakteristika sind laut Troger (2016) wesentlich für diese Generation:

- Sorge um eine abgesicherte Pension.
- Hohe Anpassung und kollektives Gefühl
- Diese Generation besitzt ein hohes Moralbewusstsein

**Generation X:** Diese Gruppe besitzt oftmals schlechte Aufstiegschancen, da die Führungspositionen vermehrt von der Generation der Babyboomer besetzt sind. Diese Perspektivlosigkeit wirkt sich negativ auf die Motivation dieser Mitarbeiter aus, was zu durchschnittlichen Leistungen führt. Das Privatleben ist dieser Generation wichtiger als das Unternehmen.

**Generation Y:** Die Generation Y zählt zu den Digital Natives, da sie mit den neuen Medien aufgewachsen sind und dementsprechend technisch affin sind. Diese Gruppe zeichnet sich dadurch aus, dass sie Freude an der Arbeit haben möchten sowie auch einen Sinn in ihrem täglichen Tun, außerdem ist die Work-Life-Balance für diese Generation sehr wichtig. Des

Weiteren ist dieser Generation ein wertschätzender Umgang, ein offenes Betriebsklima, flexible Arbeitszeiten sowie auch ein partizipativer Führungsstil wichtig. (Troger, 2016)

**Generation Z:** Diese Generation ist noch stärker mit den neuen digitalen Medien vertraut als Generation Y. Da diese Generation jedoch erst seit wenigen Jahren in der Arbeitswelt ist, kann kaum etwas über die Entwicklung berichtet werden. (Troger, 2016)

In Tabelle 4 sind die Merkmale der vier Generationen aufgelistet.

	<b>Generation Babyboomer</b>	<b>Generation X</b>	<b>Generation Y</b>	<b>Generation Z</b>
<b>Geboren</b>	1946 – 1964	1965 - 1979	1980 - 1995	Ab 1996
<b>Wirtschafts-politischer Kontext</b>	Wirtschaftsaufschwung, Vietnamkrieg	Kalter Krieg, Ölkrise, New Economy	9/11, Jugend-arbeitslosigkeit	Islam-Terror, Nachhaltigkeit
<b>Grundhaltung</b>	Idealismus	Skeptizismus	Optimismus	Realismus
<b>Motivation</b>	Freizeit	Karriere	Geld, Spaß	Spaß, Geld, Anerkennung
<b>Hauptmerkmal</b>	Selbsterfüllung	Perspektivenlosigkeit	Leistungsbereitschaft	„Flutterhaftigkeit“
<b>Beziehung zu neuen Medien</b>	„Digital Immigrants“	„Digital Immigrants“	„Digital Natives“	„Digital Natives“
<b>Arbeitsmoral</b>	Mittel	Niedrig	Mittel	Hoch
<b>Ausbildung</b>	Lernen für das Unternehmen	Bezahltes Lernen	Für sich lernen	Projekt-bezogen lernen
<b>Priorität</b>	Live to work	Work to live	live@work	live@work
<b>Stärken</b>	Gelassenheit, Erfahrung	Ehrgeiz, Sozialkompetenz	Technologieaffinität	Dynamik
<b>Einstellung zu Autoritäten</b>	Hierarchiegläubigkeit	Skeptischer Gehorsam	Expertise zählt	Nur die Person zählt
<b>Beziehungen</b>	Eng in Familie und im Verein	Familie	Egotaktiker	„befreundet“ sein
<b>Führung durch</b>	Hierarchie	Zielvereinbarungen	Zielvereinbarungen	Zielvorgabe
<b>Rolle</b>	Kollektivismus	Individualismus	Kollektivismus	Individualismus
<b>Unternehmensbindung</b>	Sehr hoch	Hoch	Zu Personen	Zu Projekten; vernetzt sein

Tabelle 4 Eigenschaften der verschiedenen Generationen (Troger, 2016)

### 3.4 Bedeutende Entwicklungen in der Personalbeschaffung

Durch externe Einflüsse und Entwicklungen, welche nicht aktiv durch das Unternehmen gesteuert werden können, wird die Personalbeschaffung beeinflusst. Diese äußeren Einflüsse bilden die Rahmenbedingungen für eine effiziente und effektive Gestaltung der Personalbeschaffung in einem Unternehmen. (Weitzel, et al., 2014)

Laut Troger (2016) haben die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel starke Auswirkungen auf die Entwicklungen in der Personalbeschaffung.

Die Studie „Recruiting Trends Österreich“, welche vom Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) und den Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main durchgeführt wurde, zeigt aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen im Recruitment von österreichischen Unternehmen. Die Studie zeigt, dass neben dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen einen für österreichische Unternehmen wichtigen Trend darstellen. (Weitzel, et al., 2014)

Wie in Abbildung 13 zu sehen ist, bilden die unternehmenseigene Webseiten, Online Karriereportale und auch der Arbeitsmarktservice wichtige Wege zur Kommunikation von offenen Vakanzen. Während bei der Nutzung von internetbasierenden Beschaffungswegen, wie der Unternehmens Webseite oder den Online-Karriereportalen, ein deutlicher Anstieg zu erkennen ist, sinkt die Nutzung von Printmedien beim Vergleich von 2006 auf 2013. Es ist vorwegzunehmen, dass die Beschaffungswege Mitarbeiterempfehlungen und Social Media/ Online Plattformen erstmalig in die Studie aufgenommen wurden. (Weitzel, et al., 2014)

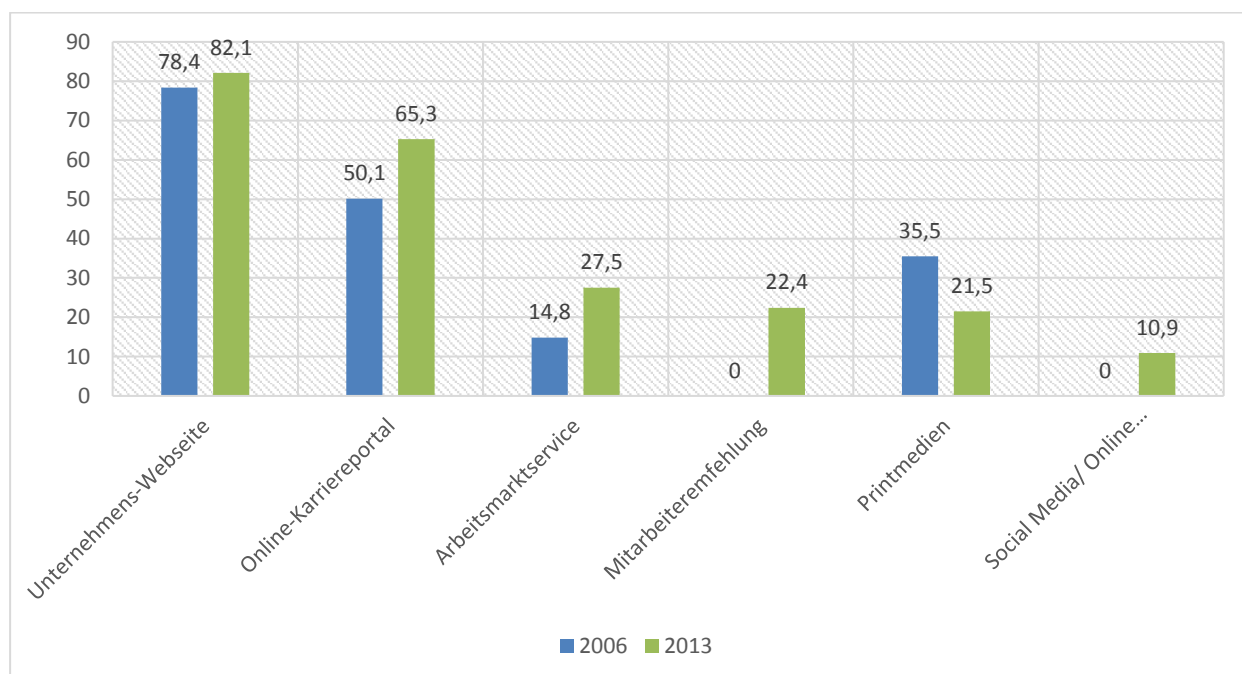


Abbildung 13 Anteile der verwendeten Beschaffungswege zur Kommunikation von offenen Arbeitsplatzstellen (Weitzel, et al., 2014).

Abbildung 14 veranschaulicht den Vergleich von generierten Einstellungen über die verschiedenen Beschaffungswege und lässt deutlich erkennen, dass offene Vakanzen zumeist durch die Nutzung von Online-Karriereportalen oder unternehmenseigenen Webseiten besetzt

werden konnten. Des Weiteren zeigt die Studie einen deutlichen Rückgang von Einstellungen durch Printmedien. (Weitzel, et al., 2014)

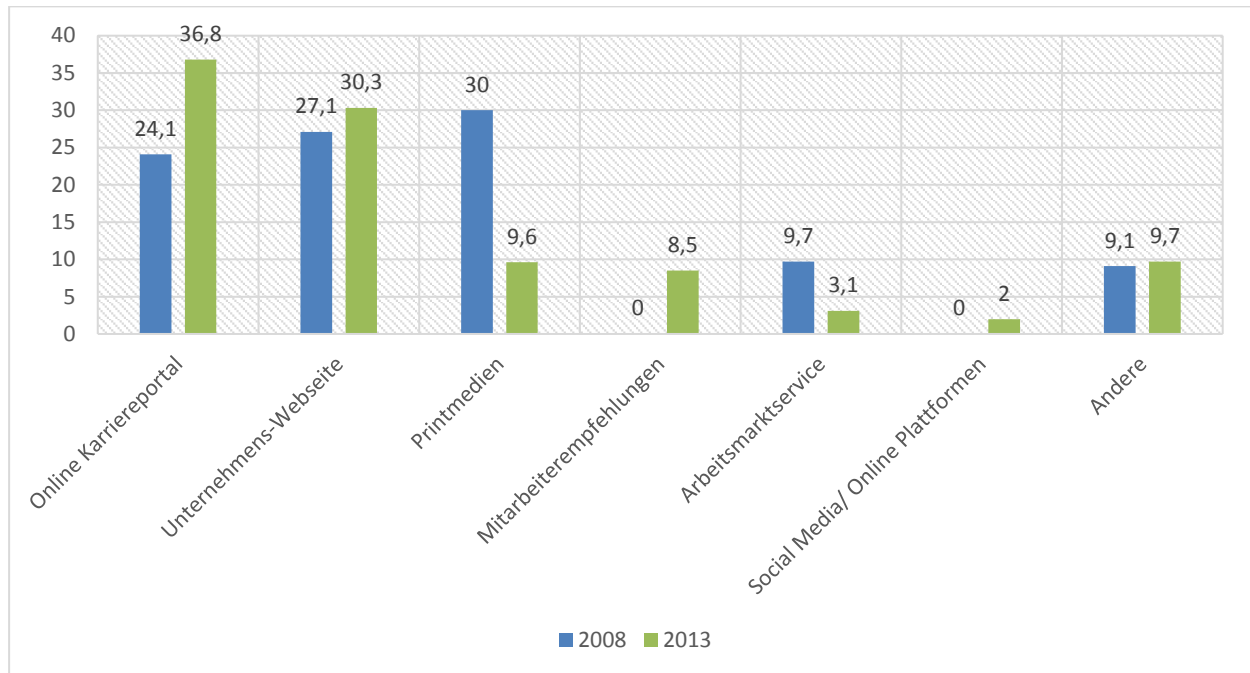


Abbildung 14 Vergleich der generierten Einstellungen durch die verschiedenen Beschaffungswege (Weitzel, et al., 2014).

Durch die Demografische Entwicklung und den Fachkräftemangel müssen sich Unternehmen um geeignete Kandidaten konkurrieren. Diese Entwicklungen führen dazu, dass die Personalbeschaffer gefordert sind, geeignete Beschaffungswege zu finden, so dass die richtigen Kandidaten für offene Vakanzen angesprochen werden. (Böhm & Niklas, 2012)

Internetbasierende Personalbeschaffungsmaßnahmen werden als primäre Kommunikationskanäle für offene Vakanzen von österreichischen Unternehmen verwendet, wie es aus der Studie „Recruiting Trends Österreich“ hervorgeht. (Weitzel, et al., 2014)

Diese Entwicklung von modernen Kommunikation- und Informationstechnologien, welche die personalwirtschaftlichen Aufgaben unterstützen, werden unter dem Begriff Electronic Human Resource Management (E-HRM) zusammengefasst (Dachrodt, Henning, Kieckbusch, & Marquardt, 2014). Dachrodt, Henning, Kieckbusch, und Marquardt (2014) haben erkannt, dass durch den Einsatz von E-HRM die folgenden Ziele verfolgt werden:

- Vereinfachung der Personalarbeit.
- Beschleunigung der Personalarbeit.
- Reduzierung der Aufwände in der Personalarbeit.

Im Weiteren werden in diesem Unterkapitel moderne Kommunikation- und Informationstechnologien vorgestellt, welche in der Personalbeschaffung zum Einsatz kommen.

### 3.4.1 Personalinformationssysteme

*„Computergestützte Personalinformationssysteme oder Human Resource Information Systems (HRIS) ermöglichen die Erfassung, Speicherung, Verarbeitung, Weitergabe und Ausgabe von Informationen, die zur Unterstützung administrativer und dispositiver personalwirtschaftlicher Aufgaben notwendig sind.“ (Mülder, 2000)*

Diese Definition von Mülder (2000) macht deutlich, dass sich das Einsatzgebiet eines Human Resource Information Systems (HRIS) über die gesamten personalwirtschaftlichen Aufgabengebiete erstreckt.

Laut Jung (2011) kann durch den Einsatz eines Personalinformationssystems (PIS) der personelle Aufwand bei administrativen Tätigkeiten in der Personalwirtschaft verringert werden, da Routineaufgaben und Massenvorgänge durch das PIS bearbeitet werden. Außerdem stellen PIS, welche dispositive Aufgaben unterstützen, eine wichtige Informationsgrundlage für personalwirtschaftliche Entscheidungsfindungen dar.

Bei PIS wird gemäß den Autoren Dachrodt, Henning, Kieckbusch, und Marquardt (2014) zwischen zwei Arten unterschieden:

- **Isolierte HR-Systeme:** Diese Anwendung ist ausschließlich für personalwirtschaftliche Aufgaben einsetzbar.
- **Ganzheitliche Enterprise Resource Planning-Systeme (ERP-Systeme):** Der Einsatz von ERP-Systemen erfolgt funktionsbereichsübergreifend, so dass alle Geschäftsprozesse des Unternehmens unterstützt werden.

Durch die Verwendung eines HRIS werden die Personalakten von den Mitarbeitern eines Unternehmens elektronisch verwaltet und bildet dahingehend eine wichtige Basis für die personalwirtschaftlichen Aufgaben. (Büdenbender & Strutz, 2011)

Der Einsatz von elektronischen Personalakten bietet die folgenden Vorteile (Dachrodt, Henning, Kieckbusch, & Marquardt, 2014):

- Reduzierung der benötigten Archivfläche, da keine Papier-Akten benötigt werden.
- Reduzierung der Such- und Zugriffszeiten auf eine bestimmte Personalakte und die damit verbundene Erhöhung der Bearbeitungszeit.
- Zentrale Informationsquelle, welche einen schnellen und flexiblen Zugriff von mehreren Standorten erlaubt.
- Vereinheitlichung der Personalakten.
- Funktionsübergreifende Verwendung von Informationen durch Implementierung von elektronischen Schnittstellen möglich.

#### Mobile Personalinformationssysteme

Mobile PIS sind eine Erweiterung zu existierenden stationären PIS und sind für mobile Endgeräte optimiert. Durch diese mobilen Anwendungen werden zum einen einzelne personalwirtschaftliche Tätigkeiten unterstützt und zum anderen ergeben sich auch die folgenden Vorteile, welche

aufgrund des mobilen Mehrwertes, welcher auch als Mobile added value (MAV) bezeichnet wird, geschaffen werden (Schumann & Pilarski, 2015):

- Zeiteinsparungen, da der Nutzer durchgehend erreichbar ist und jederzeit notwendige Tätigkeiten durchführen kann.
- Leerzeiten können durch Mobile PIS besser genutzt werden.
- Ubiquitärer Zugriff auf Funktionen und Informationen.

Vor allem Tätigkeiten in der Personalbeschaffung und -verwaltung können von der Unterstützung durch mobile PIS profitieren. (Pilarski, Tornack, Klein, & Schumann, 2012)

### 3.4.2 Unternehmens-Webseite

Laut Schulz (2014) ist eine unternehmenseigene Webseite ein wichtiges Werkzeug für die Personalbeschaffung, was auch durch die Studie „Recruiting Trends Österreich“ (Weitzel, et al., 2014) bestätigt wird.

Die Qualität von Karriere-Webseiten wird durch den generierten informativen Mehrwert für Nutzer gemessen, welcher vor allem durch die Kriterien Information und Interaktivität festgestellt wird. Beim Kriterium Information werden vor allem die Aktualität, die Vollständigkeit und der Informationsgehalt der Inhalte betrachtet und bewertet. Bei der Interaktivität wird überprüft, ob und wie der Nutzer mit den bereitgestellten Informationen agieren kann. (Jäger & Hempe, 2013)

Durch den Einsatz einer unternehmenseigenen Homepage werden die in Tabelle 5 dargestellten Vor- und Nachteile bei der Personalbeschaffung laut Schulz (2014) generiert.

Vorteile	Nachteile
Schnelle Adaptierungen möglich	Unternehmen muss bekannt sein, um von Bewerbern gesucht zu werden
Unternehmensvorstellung	Wartungsaufwand
Verwendung von vordefinierten Bewerbungsformularen	Verdeckte oder anonyme Suchen sind nicht möglich
Automatisierungsmöglichkeiten	
Schnell einsetzbar	
Stellenausschreibung kann mit allgemeiner Unternehmensdarstellung verbunden werden	

Tabelle 5 Vor- und Nachteile einer unternehmenseigenen Webseite bei der Personalbeschaffung nach Schulz (2014).

Beim Einsatz von unternehmenseigenen Webseiten für die Personalbeschaffung ist die Umsetzung von reichweitensteigernden Maßnahmen wesentlich für den Erfolg dieses Beschaffungsweges, da andernfalls potentielle Bewerber diesen Kommunikationskanal weder finden noch suchen würden. Durch geeignete Marketing Maßnahmen kann die Bekanntheit des Unternehmens erhöht werden, und durch Search Engine Optimization (SEO) kann die



Auffindbarkeit der Webseite über Suchmaschinen, wie zum Beispiel Google, optimiert werden. (Jäger & Hempe, 2013)

### **Mobile Recruiting**

Beim Mobile Recruiting geht es um die Personalbeschaffung durch die Verwendung von Kommunikationskanälen, welche für die Nutzung auf mobilen Endgeräten optimiert sind. Durch die steigende Nutzung von mobilen Endgeräten steigt auch die Bedeutung dieses Kommunikationsweges für Personalbeschaffer. (Jäger & Hempe, 2013)

Laut Staffler (2013) benutzt jedes Unternehmen, welches internetbasierende Kommunikationskanäle für offene Vakanzen benutzt, bewusst oder unbewusst bereits Mobile Recruiting für die Personalbeschaffung. Dies liegt darin begründet, dass durch die steigende Nutzung von mobilen Endgeräten, wie zum Beispiel Smartphones, dessen Nutzer vermehrt diese auch für die Stellensuche im Internet oder Zugriffe auf Facebook oder andere Social Media Netzwerke verwenden. Somit werden unternehmenseigene Webseiten vermehrt mobil konsumiert, unbeachtet der Tatsache ob diese für mobile Endgeräte optimiert sind oder nicht.

Trotz des technologischen Fortschrittes bei mobilen Endgeräten haben diese im Vergleich zu Notebooks und PCs zum einen kleinere Bildschirme und zum anderen schlecht zu handhabende Eingabemöglichkeiten. Des Weiteren ist die Leistung des Gerätes von der Akkuleistung und der vorhandenen Internetanbindung abhängig. Das bedeutet, dass es in den meisten Fällen möglich ist, über mobile Endgeräte auf Informationen zuzugreifen, obwohl diese nicht für die mobile Darstellung entwickelt sind. Der Zugriff über mobile Endgeräte auf nicht optimierte Informationen kann zu einer unschönen Darstellung der Inhalte führen und somit eine schlechte Erfahrung bei der aufrufenden Person hinterlassen. (Böhm & Niklas, 2012)

Mobile Recruiting lässt sich laut Staffler (2013) durch die folgenden Arten umsetzen:

- unternehmenseigene Webseite, welche auch für die Anzeige auf mobilen Endgeräten optimiert wurde.
- Eigene App für mobile Endgeräte.
- Mobile Applikationen von Jobbörsen.

Österreichische Unternehmen sehen das Thema Mobile Recruiting als eine wichtige interne Herausforderung bei der Personalbeschaffung. Wie in Abbildung 15 zu sehen ist, wurden von über 50% der österreichischen Unternehmen der Bedarf an Stellenanzeigen und unternehmenseigenen Webseiten für mobile Endgeräte erkannt. Von diesen Unternehmen haben bereits über 30% Maßnahmen für das Mobile Recruiting umgesetzt. Über 50% der österreichischen Unternehmen sehen keinen Bedarf für eine Entwicklung einer eigenen App für die Personalbeschaffung. (Weitzel, et al., 2014)

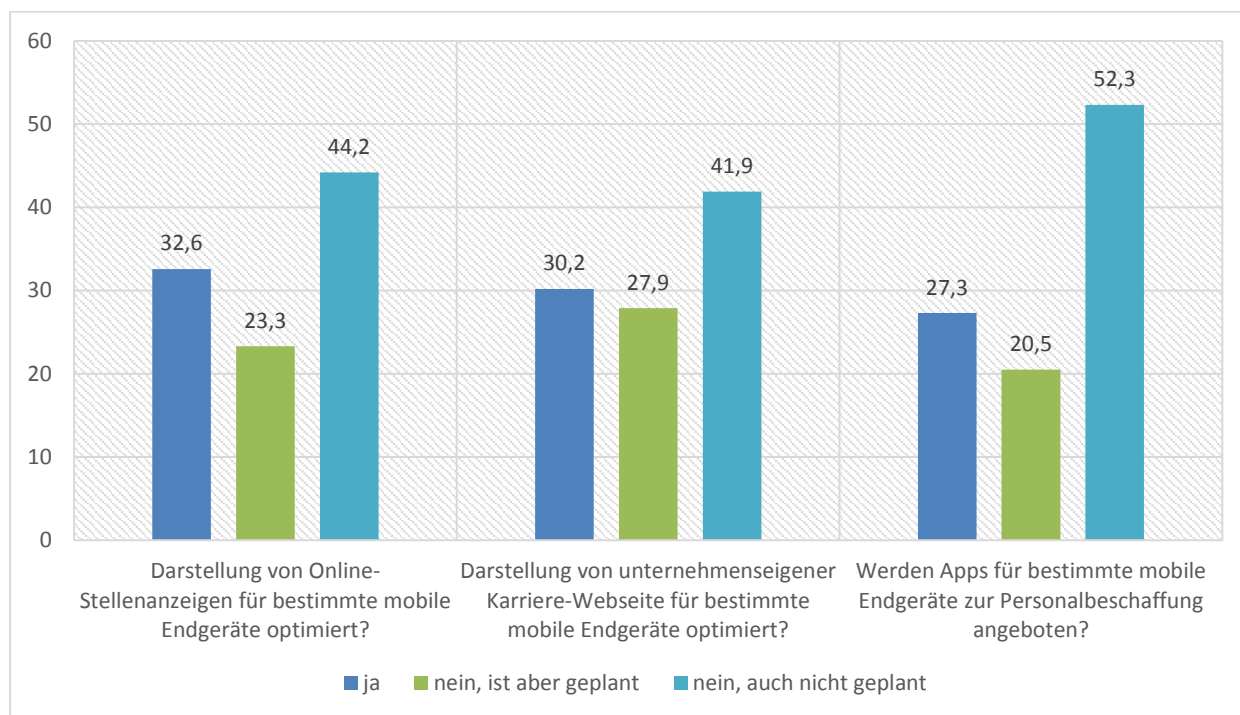


Abbildung 15 Umsetzung von Mobile Recruiting (Weitzel, et al., 2014)

### 3.4.3 E-Recruiting

Als Electronic Recruiting (E-Recruiting) wird die Personalbeschaffung durch die Unterstützung von IT-basierende Maßnahmen, wie unternehmenseigene Webseiten, PIS oder Online Karriereportale, bezeichnet. (Büdenbender & Strutz, 2011)

Durch die technische Unterstützung wird eine kostengünstige, automatisierbare und effiziente Personalbeschaffung ermöglicht. (Rienth, 2008)

Die Implementation eines elektronischen Bewerbungsprozesses ist ebenfalls Teil des E-Recruitings. Für den elektronischen Bewerbungsprozess werden Bewerbungsformulare auf Karriere-Webseiten oder Online Jobportalen eingerichtet, welche von potentiellen Kandidaten zur Bewerbung verwendet werden. Der Einsatz von elektronischen Formularen wirkt sich positiv auf die Durchlaufzeit und Kosten pro Bewerbung aus. (WKO.at, 2016)

Diese Bewerbungsmanagementsysteme, auch Online-Bewerbermanagementsysteme genannt, ermöglichen eine effiziente Gestaltung des Bewerbungsprozesses (Dachrodt, Henning, Kieckbusch, & Marquardt, 2014).

Die folgenden Funktionen werden laut Dachrodt, Henning, Kieckbusch, und Marquardt (2014) in der Regel von Bewerbungsmanagementsystemen angeboten:

- Erstellung und Verwaltung von Anforderungsprofilen.
- Die Veröffentlichung von Stellenanzeigen im Internet (unternehmenseigene Webseite, Schnittstellen zu externen Jobbörsen).
- Durchführung und Dokumentation des Bewerbungsprozesses.

- Automatische Erfassung und Verwaltung von Bewerberdaten.
- Anlegen und Verwalten von Bewerberpools.
- Verwendung von Filterfunktionen zur automatischen Vorselektion.
- Controlling Funktionalitäten.
- Generierung von automatischen Antworten.
- Prozesstransparenz durch die Integration von unterschiedlichen Abteilungen.

Laut WKO.at (2016) ergeben sich aus der Nutzung von E-Recruiting die in Tabelle 6 dargestellten Vor- und Nachteile.

<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
Kostengünstigere Veröffentlichung von offenen Vakanzen im Gegensatz zu Printanzeigen.	Erschwerte Erreichbarkeit der Zielgruppe aufgrund der großen Menge an angebotenen Jobbörsen.
Veröffentlichungen von offenen Vakanzen im Internet können jederzeit vorgenommen werden.	Ansprechende Stellenanzeigen sind notwendig, um für Bewerber sichtbar zu sein.
Stellenanzeigen sind für die Dauer der Ausschreibung zu jeder Zeit für potentielle Bewerber auffindbar.	Hohe Geschwindigkeit bei der Bearbeitung von Bewerbungen wird gefordert.
Einfache Bereitstellung von weiterführenden Informationen für interessierte Bewerber, zum Beispiel durch Verlinkungen.	
Bietet dem Bewerber schnelle und einfache Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen.	

*Tabelle 6 Vor- und Nachteile von E-Recruiting nach WKO.at (2016).*

Ergänzend zu den soeben aufgelisteten Vor- und Nachteilen des E-Recruitings, stellen laut Dachrodt, Henning, Kieckbusch, und Marquardt (2014) weitere positive und negative Aspekte dar, wie in Tabelle 7 dargestellt wird.

Vorteile	Nachteile
Das Bewerbungsverfahren wird beschleunigt, kostengünstiger und effizienter.	Durch den reduzierten Bewerbungsaufwand auf Seiten der Bewerber werden mehrere Bewerbungen an unterschiedliche Unternehmen gesendet, um entweder die Chancen für einen Stellenwechsel zu erhöhen oder um den Marktwert zu ermitteln.
Durch den Einsatz von E-Recruiting Systemen sind Unternehmen bestrebt den Bewerbungsprozess qualitativ zu verbessern.	Individualität von Bewerbern wird durch die Standardisierung eingeschränkt.
Aktueller Stand des Bewerbungsverfahrens ist jederzeit ersichtlich	Niedrigerer Stellenwert gegenüber der klassischen Bewerbung, welche nicht elektronisch erfolgt.
Zentrale Informationsverwaltung über den gesamten Bewerbungsprozess hinweg.	Geringe Akzeptanz bei hochqualifizierten Bewerbern aufgrund der beschränkten Individualität.
Time-to-hire wird reduziert	

Tabelle 7 Ergänzende Vor- und Nachteile von E-Recruiting nach Dachrodt, Henning, Kieckbusch, und Marquardt (2014).

### 3.5 Zusammenfassung

Die Personalbeschaffung hat zur Aufgabe, den Personalbedarf des Unternehmens anhand vorgegebener quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Anforderungen zu decken. Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit behandelt ausschließlich die externe Personalbeschaffung von Arbeitnehmern, da diese Form des Recruitments relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage ist.

Bei der externen Personalbeschaffung unterscheidet man bei der Stellenkommunikation zwischen der indirekten Suche (Push-Prinzip) und direkten Suche (Pull-Prinzip). Während bei der direkten Suche potenziell geeignete Kandidaten direkt aufgefordert werden, sich auf eine offene Vakanz zu bewerben, wird bei der indirekten Suche die Stellenanzeige über unterschiedliche Medien veröffentlicht (zum Beispiel Zeitungen, Online Jobbörsen).

Die Personalbeschaffung agiert auf der Grundlage der Personalplanung, welche den Personalbedarf feststellt und alle notwendigen Informationen für die Beschaffung bereitstellt. Die Personalbeschaffung muss durch die Auswahl geeigneter Beschaffungswege und bereitgestellter Informationen die geeigneten Kandidaten erreichen, so dass die richtigen Personen sich auf eine Stellenausschreibung bewerben. Des Weiteren ist es wichtig, dass das Unternehmen die Kandidaten mit Respekt und Wertschätzung behandelt, da ein unhöfliches Auftreten sich negativ auf das Unternehmensbild auswirken kann.

Die vier Faktoren Leistungsfähigkeit, Leistungswille, Entwicklungsmöglichkeiten und Leistungspotenzial sind bei der Personalauswahl wichtig, da sie dabei unterstützen, die Eignung eines Kandidaten festzustellen.

Durch Kennzahlen kann der Erfolg der Personalbeschaffung gemessen werden. Die Verwendung von Kennzahlen zur Messung der Zeit (Time-to-Fill), Kosten (Cost per Hire) und Qualität/Effizienz (Retention Rate) können dabei unterstützen, die Personalbeschaffung zu verbessern.

Aufgrund der demografischen Entwicklung und dem zunehmenden Mangel an Fachkräften steigt die Bedeutung des Personalmarketings in der Personalwirtschaft. Das Personalmarketing wird wie folgt unterschieden:

- **Employer Branding:** Umfasst alle Maßnahmen die zur Bekanntheitssteigerung beitragen, sowie auch die Etablierung einer Arbeitgebermarke.
- **Recruiting Marketing:** Umfasst alle Maßnahmen zur Personalbeschaffung.
- **Retention Marketing:** Umfasst alle Maßnahmen zur Bindung, Motivation und Qualifikation von gegenwärtigen Mitarbeitern.

Ziel des Personalmarketings ist es, positive Emotionen bei den Zielgruppen für das Unternehmen zu generieren.

Die Studie „Recruiting Trends Österreich“, welche vom CHRIS und den Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main durchgeführt wurde, zeigt dass bei der Nutzung von internetbasierenden Beschaffungswegen, wie der Unternehmenswebseite oder den Online-Karriereportalen, in der Personalbeschaffung ein deutlicher Anstieg zu erkennen ist, während die Nutzung von Printmedien stetig sinkt.

Der Einsatz von technologischen Hilfsmitteln im Recruiting führt zu einer Vereinfachung und Beschleunigung der Personalarbeit.

## 4 DIE BEDEUTUNG DER CANDIDATE EXPERIENCE IM RECRUITMENT

Dieses Kapitel behandelt das Thema Candidate Experience im Kontext der Personalbeschaffung. Zu Beginn wird der Begriff und dessen Herkunft erläutert, anschließend wird der Stellenwert der Candidate Experience in der Personalbeschaffung betrachtet.

### 4.1 Theoretische Grundlagen zur Candidate Experience

Der Autor Verhoeven (2016) unterscheidet zwischen den Begriffen Candidate Experience und Candidate Experience Management. Der Begriff Candidate Experience steht für den ganzheitlichen Eindruck, den ein Bewerber über den gesamten Bewerbungsprozess hinweg über einen Arbeitgeber gewinnt, wie in der nachfolgenden Definition von Verhoeven beschrieben wird:

*„Candidate Experience bezeichnet den Gesamteindruck, den ein potenzieller Bewerber im Rahmen der Prozesse des Personalmarketings, des Recruitings und darüber hinaus vom potenziellen Arbeitgeber erhält. Es geht dabei um das individuelle Erleben in einem Bewerbungs- und Auswahlprozess an allen direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem Unternehmen.“*

(Verhoeven, 2016)

Eine weitere Begriffsdefinition zur Candidate Experience nach Athanas und Wald (2014) lautet wie folgt:

*„Candidate Experience („CandEx“) beschreibt das individuelle Erleben von Rekrutierungsprozessen bei einem potenziellen Arbeitgeber durch den jeweiligen Bewerber. Sie bildet sich aus der Summe der in diesem Kontext gesammelten Erfahrungen mit diesem Arbeitgeber und seiner Vertreter. Diese Erfahrungen des Bewerbers werden potenziell an allen Berührungspunkten (Touchpoints) mit dem Arbeitgeber geprägt und können in personaler und non-personaler Form erlebt werden.“*

(Athanas & Wald, 2014)

Der Begriff Candidate Experience Management beschreibt hingegen die aktive Beeinflussung von Berührungspunkten durch das Unternehmen, sodass der Bewerber einen positiven Eindruck vom Unternehmen erhält, wie in der nachfolgenden Definition nach Verhoeven (2016) erläutert wird:

*„Candidate Experience Management bezeichnet die aktive Gestaltung aller Kontaktpunkte des Bewerbers mit dem Unternehmen mit dem Ziel, einen positiven Gesamteindruck zu hinterlassen. Aus Sicht des Bewerbers als Kunde eines Unternehmens werden am Vorbild des Customer Experience Managements Systeme, Menschen und Prozesse schrittweise analysiert und interpretiert. Im Mittelpunkt steht das Erleben des Bewerbers. Weiterhin wird es mit der Sicht von außen möglich, zu verstehen, welche tatsächlichen Erwartungen an Prozesse des Personalmarketings, des Recruitings und darüber hinaus bestehen und wie diese am besten erfüllt werden können.“*

(Verhoeven, 2016)

Laut Kootz (2014) basiert die Candidate Experience auf den Ansätzen der Customer Experience.

Die Customer Experience beschreibt die Gesamtheit aller positiven und negativen Wahrnehmungen eines Kunden in Bezug auf die Berührungspunkte mit einem Unternehmen. Durch den Einsatz von Customer Experience Management (CEM) gestaltet das Unternehmen aktiv ein ganzheitliches Kundenerlebnis über sämtliche Kontaktpunkte hinweg. (Bruhn & Hadwich, 2012)

Bruhn und Hadwich (2012) haben erkannt, dass der Einsatz von CEM aus den folgenden Gründen wesentliche Vorteile für Unternehmen schafft:

- Customer Experience ermöglicht die Differenzierung vom Wettbewerb.
- Aufgrund der Globalisierung und dem daraus verstärkten Wettbewerb ist die Erschaffung eines schwer nachahmbaren Differenzierungsmerkmals für Unternehmen von großer Bedeutung, welche mithilfe von CEM generiert werden kann.
- Eine gute Customer Experience wirkt sich positiv auf die Markenbindung aus.

Im Unterschied zur Customer Experience liegt der Fokus bei der Candidate Experience nicht auf den Bedürfnissen des Kunden, sondern auf den Bedürfnissen des potentiellen Bewerbers (Verhoeven, 2016).

Gemäß Athanas und Wald (2014) liegt die Bedeutsamkeit der Candidate Experience für Unternehmen in den folgenden Vorteilen:

- Durch die zusätzliche Betrachtung des Bewerbungsprozesses aus Sicht des Kandidaten, wird das Recruiting verbessert.
- Reduktion von Bewerbungsabbrüchen
- Positive Auswirkungen auf die Arbeitgebermarke
- Steigert die Chancen Top-Kandidaten zu rekrutieren

Eine schlechte Candidate Experience hat negative Auswirkungen auf die Employer Brand und kann dem Image des Arbeitgebers nachhaltig schaden. Folglich kann dies zu einer Reduktion der Bewerberanzahl und deren Qualität führen. (Athanas & Wald, 2014)

Bei der Candidate Experience wird zwischen indirekten und direkten Kontaktpunkten, auch Touchpoints genannt, unterschieden. Indirekte Touchpoints umfassen alle indirekten Kontakte mit potenziellen Bewerbern, und können nur schwer vom Unternehmen beeinflusst werden. Direkte Touchpoints umfassen alle direkten Kontakte mit potenziellen Bewerbern und haben entweder einen positiven oder negativen Einfluss auf indirekte Touchpoints. (Verhoeven, 2016)

Während Touchpoints Kontaktpunkte darstellen, sind Moments of Truth konkrete Kontaktsituationen zwischen dem Unternehmen und den Bewerbern. Moments of Truth sind intensive Erlebnisse im Bewerbungsprozess, und haben das Potenzial einen hohen und nachhaltigen Einfluss auf den Bewerber zu haben. (Verhoeven, 2016)

Athanas und Wald (2014) haben erkannt, dass die Beziehung zwischen dem Bewerber und dem Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Gestaltung einer positiven Candidate Experience

ist. Die Beziehung wird hauptsächlich durch emotionale Aspekte bestimmt, jedoch haben auch sachliche und prozessuale Aspekte einen Einfluss auf die Beziehung. Vor allem die Vermittlung von Wertschätzung und einer individuellen Behandlung von Bewerbern führen zu einer positiven Candidate Experience.

Gemäß Verhoeven (2012) stellt Abbildung 16 den idealen Ablauf eines Bewerbers dar und beinhaltet die folgenden sechs Phasen:

1. **Anziehung:** Der Bewerber wird durch Werbung, Stellenanzeigen oder anderen Kanälen auf das Unternehmen aufmerksam.
2. **Information:** Der Bewerber informiert sich durch die Verwendung von unterschiedlichen Medien, wie zum Beispiel Facebook oder der unternehmenseigenen Webseite, zusätzlich über das Unternehmen.
3. **Bewerbung:** Der Bewerber sendet dem Unternehmen seine Bewerbungsunterlagen.
4. **Auswahl:** Der Bewerber durchläuft erfolgreich den Bewerbungsprozess beim Unternehmen und erhält eine Zusage.
5. **Onboarding:** Der Bewerber wird zum Mitarbeiter und wird in das Unternehmen eingeführt.
6. **Bindung:** Der neue Mitarbeiter hat sich in das Unternehmen eingelebt und erlebt den Alltag im Unternehmen.

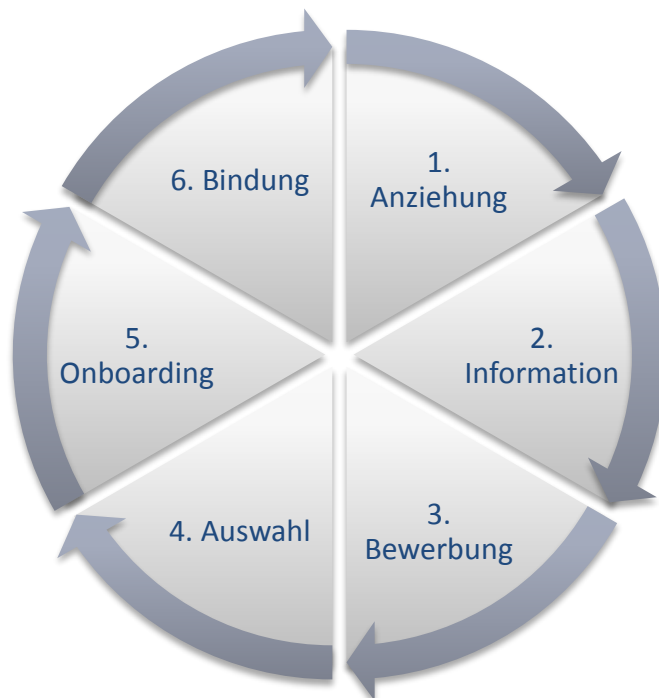


Abbildung 16 Phasen der Candidate Experience nach Verhoeven (2012)



## 4.2 Die Betrachtung der Candidate Experience in der Candidate Journey

Dietz (2015) hat festgestellt, dass sich potenzielle Bewerber schon einige Zeit vor dem ersten Direktkontakt mit einem Unternehmen auseinandersetzen und Informationen über dieses sammeln, wie zum Beispiel über die folgenden Informationsquellen:

- Werbeeinschaltungen
- Unternehmenseigene Webseite
- Veröffentlichte Stellenanzeigen
- Social Media Kanäle
- Messen oder anderweitige Events.

Durch diese ersten Kontaktpunkte sammeln potenzielle Bewerber bereits die ersten Erfahrungen mit dem Unternehmen, was sich in der Candidate Experience positiv oder negativ niederschlägt. Es ist wichtig das Unternehmen über sämtliche Touchpoints einen konsistenten und authentischen Eindruck vermitteln und beim Kandidaten das Gefühl der Wertschätzung hervorrufen. (Dietz, 2015)

Eine positive Candidate Experience bewirkt, dass ein potentieller Kandidat das Unternehmen positiv wahrnimmt und dass auch wenn er eine Absage erhalten hat. (Softgarden, 2013) Folgende Faktoren können laut Softgarden (2013) zu einer positiven Candidate Experience beitragen:

- Einfacher Bewerbungsprozess, welcher im besten Fall online und mit nicht mehr als drei Schritten durchführbar ist.
- Schnelle Bearbeitung von Bewerbungseingängen
- Strukturiertes Auftreten bei persönlichen Gesprächen, aber auch bei Gesprächen über das Telefon
- Absagen müssen schnell und konstruktiv erfolgen.

Softgarden (2013) hat im Weiteren herausgefunden, dass die folgenden Aktionen einen negativen Effekt auf die Candidate Experience haben:

- Langwierige und komplizierte Bewerbungsverfahren
- Keine Rückmeldungen von Unternehmen zu eingegangenen Bewerbungen
- Schlechte Vorstellungsgespräche durch Unhöflichkeiten oder anderen schlechten Interviewpraktiken
- Bewerber erhalten keine oder unfreundliche Absagen

Der Weg vom potentiellen Kandidaten bis zum Mitarbeiter wird als Candidate Journey bezeichnet, welche die Candidate Experience prägt. Abbildung 17 zeigt die 4 Phasen der Candidate Journey sowie auch einige beispielhafte Touchpoints in der jeweiligen Phase. (Athanas & Wald, 2014)

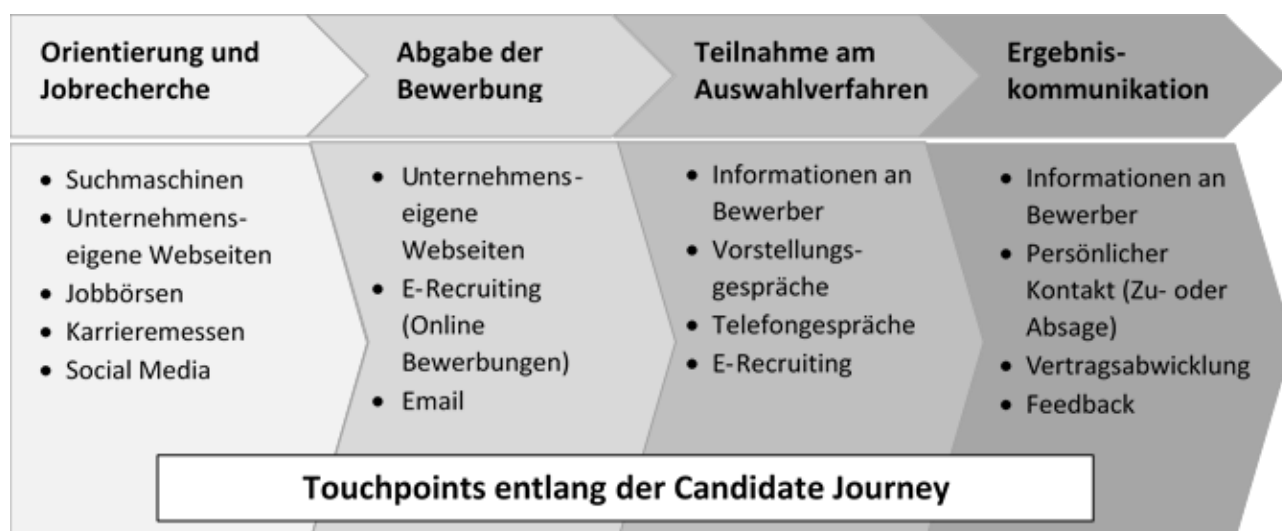


Abbildung 17 Candidate Journey mit Touchpoints (Athanas & Wald, 2014)

### 4.3 Zusammenfassung

Die Candidate Experience leitet sich aus den Ansätzen der Customer Experience ab. Während die Customer Experience sich mit den Wahrnehmungen eines Kunden mit einem Unternehmen beschäftigt, behandelt die Candidate Experience die Wahrnehmungen und Erfahrungen eines Bewerbers im Bewerbungsprozess.

Durch Candidate Experience Management werden die Berührungspunkte eines potenziellen Kandidaten vom Unternehmen aktiv gestaltet, um somit eine positive Candidate Experience zu generieren.

Der Vorteil einer positiven Candidate Experience liegt in einem gesteigerten Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen durch schwer nachahmbare Differenzierungsmerkmale. Des Weiteren wirkt sich eine gute Candidate Experience positiv auf die Markenbindung aus. Aufwände, die in Employer Branding investiert werden, können durch eine schlechte Candidate Experience negativ beeinflusst werden, was auch im umgekehrten Fall gilt. Die Candidate Experience und Employer Branding stehen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander.

Der Weg vom potentiellen Kandidaten bis zum Mitarbeiter wird als Candidate Journey bezeichnet, welche die Candidate Experience prägt.

## 5 THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZUR ENTWICKLUNG VON IKT-SERVICES

Das folgende Kapitel beschreibt Methoden und Werkzeuge für die Entwicklung von Dienstleistungen, welche auch für die Optimierung von bestehenden Dienstleistungen verwendet werden. Zu Beginn werden die relevanten Begriffe erläutert sowie auch deren Kontext zu dieser wissenschaftlichen Arbeit. Im Anschluss werden Methoden und Werkzeuge vorgestellt, welche zur Dienstleistungsentwicklung zum Einsatz kommen.

### 5.1 Begriffsbestimmung Dienstleistung

Gemäß Ebel (2014) unterscheiden sich Dienstleistungen von Sachgütern durch die folgenden beiden Eigenschaften:

- **Immaterialität:** Das Leistungsergebnis einer Dienstleistung ist ein Leistungsbündel, welches sich aus materiellen und immateriellen Bestandteilen zusammensetzt. Das Verhältnis dieser beiden Bestandteile variiert in den angebotenen Dienstleistungen. Als Beispiel wird hier ein Kinobesuch angeführt. Das Erlebnis wäre der immaterielle und etwaige Fanartikel und die Kinokarte die materiellen Bestandteile dieser Dienstleistung
- **Integrativität:** Wie in Abbildung 18 dargestellt wird, ist der Kunde am Leistungserstellungsprozess der Dienstleistung beteiligt. Der Kunde stellt für die Dienstleistung notwendige, externe Faktoren dem Anbieter bereit. Externe Faktoren sind zum Beispiel die Haare des Kunden bei einem Friseurbesuch. Wie an diesem Beispiel zu erkennen ist, kann die Friseur-Dienstleistung ohne den Haaren des Kunden nicht umgesetzt werden.

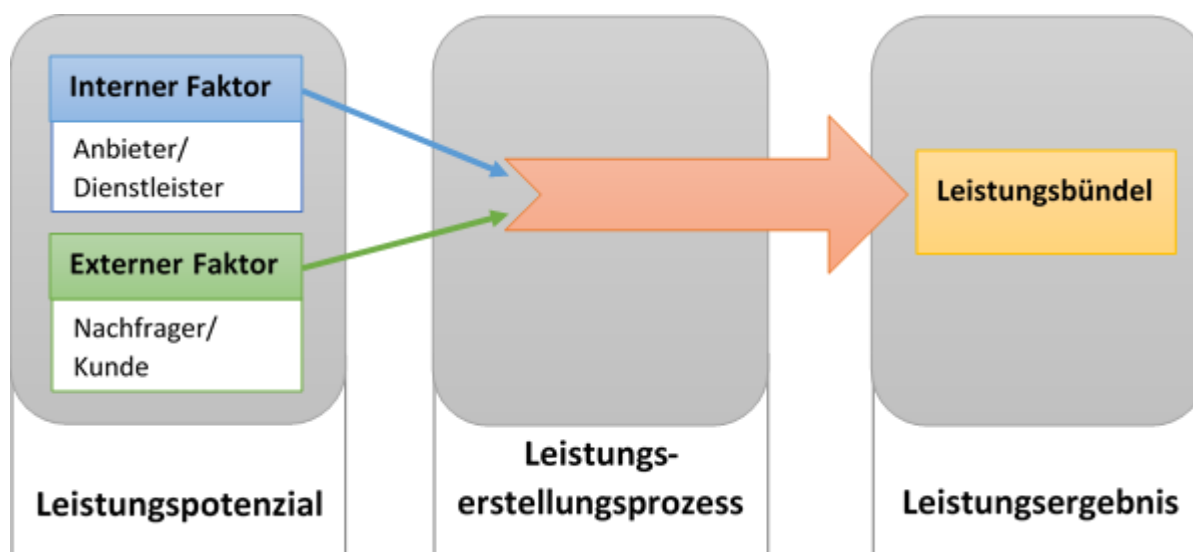


Abbildung 18 Dienstleistungserstellung nach Ebel (2014)

## 5.2 Begriffsbestimmung von IKT-Services

Der Begriff Informations- und Kommunikationstechnik–Services (IKT-Services) ist ein Synonym für IT-basierte Dienstleistungen. Abbildung 19 zeigt die unterschiedlichen Arten der IT-basierten Dienstleistungen. (Böttcher & Meyer, 2008)

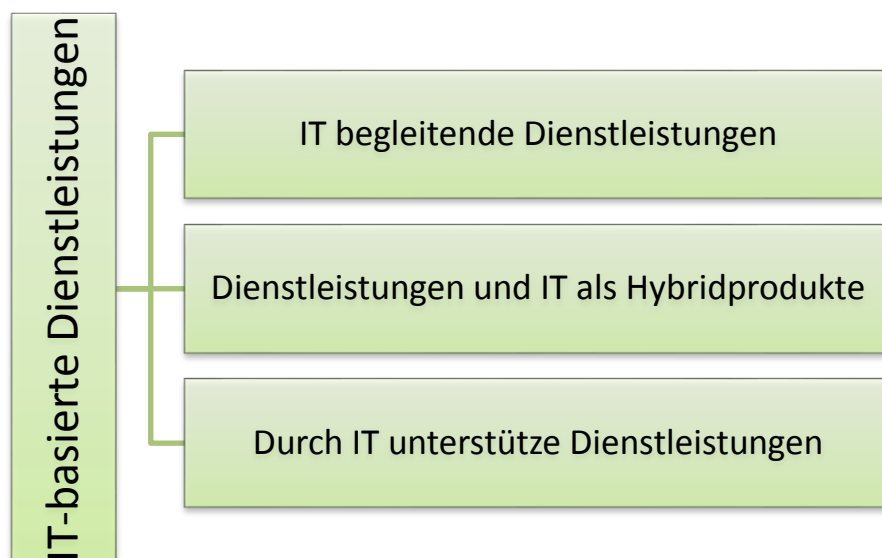


Abbildung 19 Klassen der IT-basierten Dienstleistungen (Böttcher & Meyer, 2008)

IT-basierte Dienstleistungen besitzen dieselben Eigenschaften wie die klassischen Dienstleistungen. Jedoch können IT-basierte Dienstleistungen besondere Erscheinungsformen aufweisen. Zum Beispiel anhand von Versicherungsdienstleistungen, welche über das Internet angeboten werden, kann der Kunde die notwendigen Informationen über das Internet bereitstellen, somit kommt es zu keinem direkten Kontakt mit dem Dienstleistungsanbieter. (Böttcher & Meyer, 2008)

## 5.3 Die Customer Journey Map

Die Customer Journey Map (CJM) ist ein Werkzeug, mit dem die Wahrnehmungen eines Kunden mit einem Unternehmen visuell dargestellt werden. Dieses Werkzeug wird bei der Dienstleistungsentwicklung eingesetzt, und hat zum Ziel, die Effizienz einer angebotenen Dienstleistung zu erhöhen sowie auch Kundenzufriedenheit zu generieren. (Zeidler, 2010)

Im Zuge der Masterarbeit wird die CJM zur Visualisierung der Candidate Journey verwendet.

## 5.4 Der Service Blueprint

Der Service Blueprint ist eine Prozessanalysemethode, welche den Dienstleistungsprozess grafisch darstellt und somit eine ganzheitliche Betrachtung ermöglicht. Der Service Blueprint gibt Auskunft über die Kundenkontaktpunkte im Dienstleistungsprozess, sowie die für den Kunden sichtbaren und unsichtbaren Prozessschritte in einer Dienstleistung. Durch die Verwendung von

sogenannten Aktivitätsebenen, welche durch horizontale Linien dargestellt werden, werden die Akteure für die jeweiligen Prozessschritte grafisch ersichtlich. (Backhaus, et al., 2014)

Zwei wichtige Aktivitätsebenen sind die „Line of interaction“ und die „Line of visibility“. Die „Line of interaction“ veranschaulicht die Interaktionen zwischen dem Anbieter der Dienstleistung und dem Kunden. Die „Line of visibility“ zeigt hingegen welche Schritte einer Dienstleistung für einen Kunden sichtbar und welche für diesen unsichtbar sind. (Backhaus, et al., 2014)

## **5.5 Personas**

Personas sind fiktive Persönlichkeiten, welche zur pauschalierten Darstellung von bestimmten Nutzergruppen definiert werden. Durch den Einsatz von Personas in der Dienstleistungsentwicklung wird überprüft, ob die entwickelte Dienstleistung mit den Bedürfnissen der Nutzergruppe übereinstimmt. Bei der Erstellung von Personas muss Auskunft über Aktivitäten, Einstellungen, Fähigkeiten, Motive und Können gegeben werden. Durch persönliche Informationen wie Name, Alter und Geschlecht wird das gedankliche Hineinversetzen erleichtert und das Ergebnis verbessert. (Leimeister, 2012)

Personas werden in dieser wissenschaftlichen Arbeit dazu verwendet, die erarbeitete CJM zu durchlaufen, um erfolgskritische Faktoren zu identifizieren. Diese bilden die Grundlage für die Ermittlung von einzusetzenden IKT-Services in der Candidate Journey.

## **5.6 Methoden zur Entwicklung von Dienstleistungen**

Im Folgenden werden die beiden Dienstleistungsentwicklungsmethoden Service Engineering und strategie-orientiertes Vorgehensmodell zur Dienstleistungsentwicklung vorgestellt.

### **5.6.1 Service Engineering**

Laut Burr (2016) steht der Begriff „Service Engineering“ für die systematische Dienstleistungsentwicklung durch die Verwendung von geeigneten Methoden und Werkzeuge.

Service Engineering fördert ein strukturiertes und geplantes Vorgehen bei der Entwicklung von Dienstleistungen und stellt eine Gegeninitiative zu ad-hoc Entwicklungen im Dienstleistungssektor dar. (Burr, 2014)

Ein Verfahrensmodell zur Dienstleistungsentwicklung basiert laut Aschbacher und Gründwald (2007) auf den drei Schritten Service Creation, Service Design und Service Management. Diese Prozessschritte werden, wie in Abbildung 20 abgebildet, durch Teilschritte erweitert. Jeder Hauptprozess besitzt zwei Teilschritte, wobei der eine zur Gestaltung und der andere zur Bewertung in der Dienstleistungsentwicklung beiträgt.

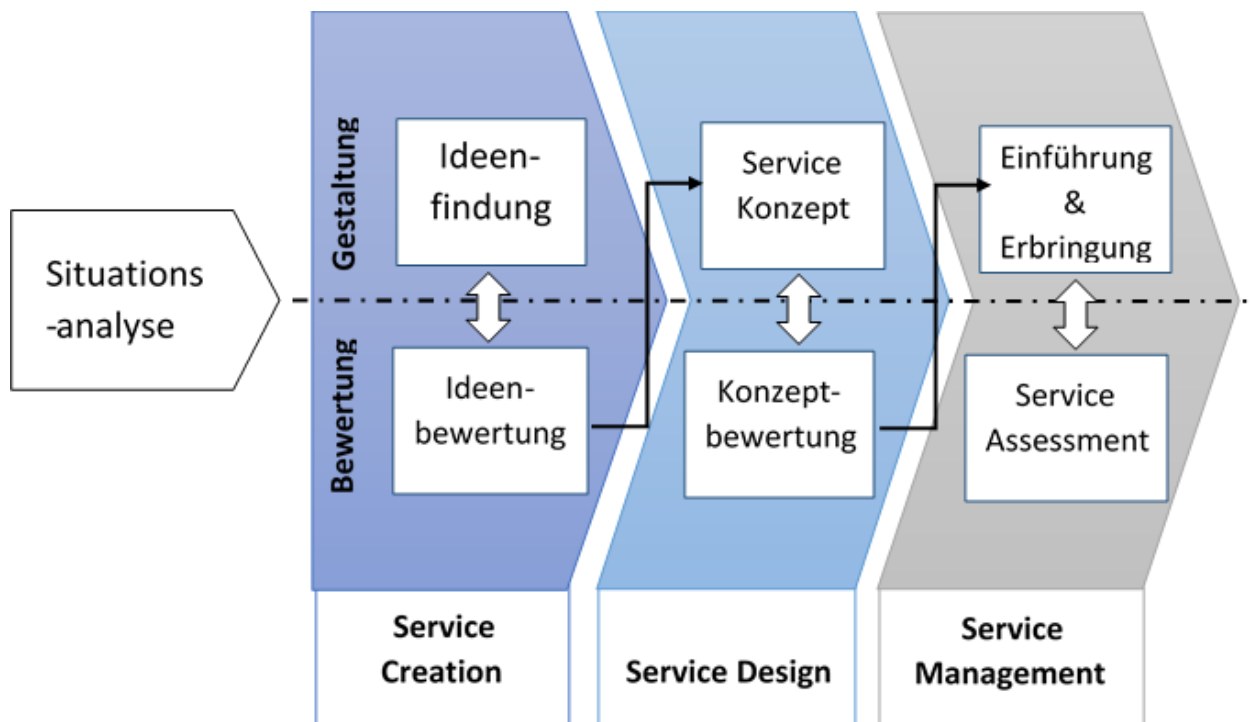


Abbildung 20 Phasenmodell der Dienstleistungsentwicklung (Aschbacher & Grünwald, 2007)

## 5.6.2 Strategie-orientiertes Vorgehensmodell zur Dienstleistungsentwicklung

Das Strategie-orientierte Vorgehensmodell zur Dienstleistungsentwicklung wurde von der Studienrichtung IT & Wirtschaftsinformatik der FH Campus 02 entwickelt. Laut Ehrenhöfer, Kreuzer, Erhart, und Aschbacher (2013) startet die Dienstleistungsentwicklung in diesem Modell bei der strategischen Analyse und dem Service Assessment. Der tatsächliche Startpunkt kann jedoch aufgrund der Gegebenheiten und des Anwendungsfalles variieren. (Ehrenhöfer, Kreuzer, Erhart, & Aschbacher, 2013)

In Abbildung 21 ist das Vorgehensmodell dargestellt, welches deutlich zeigt, dass das Geschäftsmodell das Zentrum dieser Verfahrensweise ist. Der Grund liegt darin, dass kontinuierlich überprüft werden muss, ob das Geschäftsmodell mit der zu entwickelnden Dienstleistung übereinstimmt oder ob es einen Anpassungsbedarf gibt. Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor stellt die frühzeitige und dauerhafte Kundenintegration dar, welche durch den Einsatz von den vorgesehenen Werkzeugen in den einzelnen Phasen ermöglicht wird. (Ehrenhöfer, Kreuzer, Erhart, & Aschbacher, 2013)

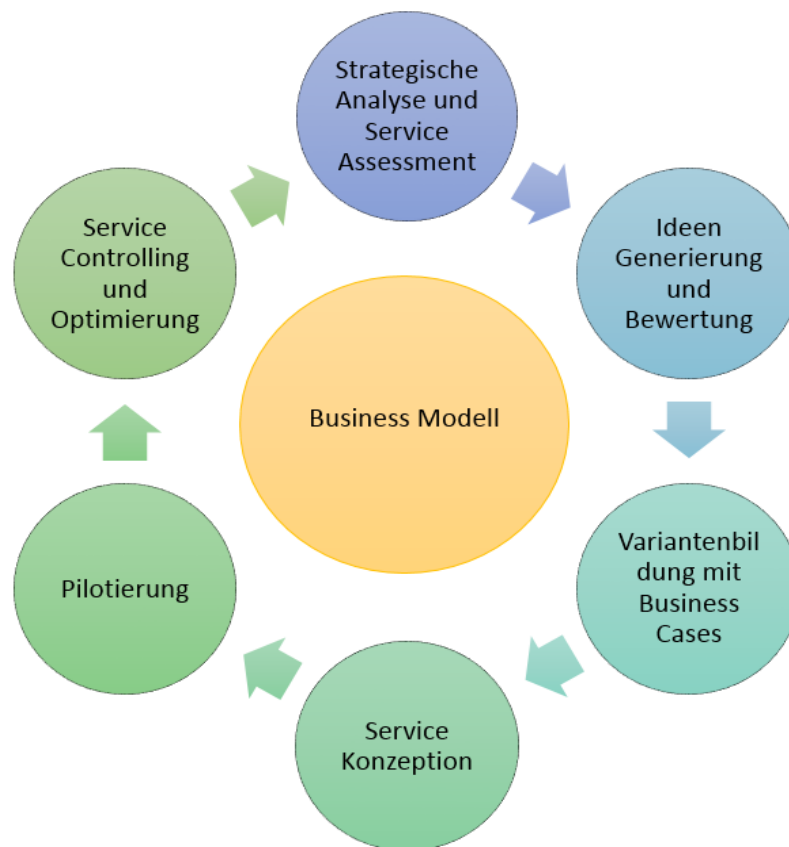


Abbildung 21 Strategie-orientiertes Vorgehensmodell zur Dienstleistungsentwicklung der Studienrichtung IT & Wirtschaftsinformatik der FH CAMPUS 02 (Ehrenhöfer, Kreuzer, Erhart, & Aschbacher, 2013)

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen des Vorgehensmodells gemäß Ehrenhöfer, Kreuzer, Erhart, und Aschbacher (2013) näher beschrieben:

- **Strategische Analyse und Service Assessment:** In diesem Schritt wird die derzeitige Situation des Unternehmens im Ganzen betrachtet (IST-Situation). Das Ergebnis dieser Phase besteht in der Identifikation neuer Potenziale, welche durch die Verbesserung von bestehenden oder die Entwicklung von neuen Dienstleistungen genutzt erschlossen werden.
- **Ideengenerierung und Bewertung:** In dieser Phase werden für die zuvor identifizierten Potenziale Ideen generiert und anschließend bewertet.
- **Variantenbildung mit Business Cases:** Für die zuvor ausgewählten Ideen werden verschiedene Varianten modelliert. Aufgrund der ermittelten Profitabilität der einzelnen Varianten wird eine erneute Selektion durchgeführt.
- **Service Konzeption:** Detail Modellierung und Konzeptionierung der selektierten Ideen. In dieser Phase werden alle Dimensionen einer Dienstleistung berücksichtigt.
- **Pilotierung:** In diesem Schritt wird eine Testphase mit Kundenintegration durchgeführt. Diese Phase findet vor der Markteinführung statt.
- **Service Controlling und Optimierung:** Diese Phase liegt nach der Markteinführung der Dienstleistung. Ziel diese Phase ist es, die Dienstleistung kontinuierlich zu verbessern.

## 5.7 Zusammenfassung

Eine Dienstleistung unterscheidet sich durch die Eigenschaften Immaterialität und Integrativität von Sachgütern. Diese Charakteristika besitzen auch IT-basierte Dienstleistungen.

Im Weiteren wurden in diesem Kapitel Methoden und Werkzeuge für die Optimierung und Entwicklung von Dienstleistungen vorgestellt.

Die CJM ist eine visuelle Darstellung eines Dienstleistungsprozesses aus Sicht des Kunden. Somit enthält diese Grafik nur die Schritte einer Dienstleistung, welche auch für einen Kunden sichtbar sind.

Der Service Blueprint hingegen bildet den gesamten Dienstleistungsprozess ab. Durch den Einsatz der Line of visibility oder der Line of interaction werden die Interaktionen mit Kunden und deren für den Kunden sichtbaren Teile grafisch dargestellt.

Personas sind fiktive Persönlichkeiten und eine pauschalisierte Form einer Nutzergruppe. Sie repräsentieren diese Nutzergruppe und deren Bedürfnisse. Mit Hilfe von Personas wird überprüft, ob die Bedürfnisse der jeweiligen Nutzergruppe durch die entwickelte Dienstleistung erfüllt werden.

Die Methoden Service Engineering und strategie-orientiertes Vorgehensmodell zur Dienstleistungsentwicklung stellen Modelle dar, welche eine systematische Dienstleistungsentwicklung ermöglichen.



## **6 DIE DARSTELLUNG DER PERSONALBESCHAFFUNG MITTELS CUSTOMER JOURNEY MAPPING**

Das folgende Kapitel basiert auf den Erkenntnissen aus den vorangegangenen Kapiteln, welche die theoretische Grundlage für diese wissenschaftliche Arbeit bilden. Aufgrund dieses Wissens wird die Personalbeschaffung mit Hilfe einer CJM visualisiert. Die Darstellung erfolgt zum einen aus der Bewerbersicht und zum anderen aus der Sicht der Recruiter.

### **6.1 Erkenntnisse auf Basis der Literaturrecherchen**

In den folgenden Unterkapiteln werden Feststellungen, welche aus der Literaturrecherche resultieren, näher beschrieben. Diese Erkenntnisse bilden eine bedeutende Grundlage für das weitere Vorgehen in dieser wissenschaftlichen Arbeit.

#### **6.1.1 Erkenntnisse zum Einsatz von Employer Branding und Personalmarketing**

Wie durch die Autoren Büdenbender und Strutz (2011) verdeutlicht wird, wird Personalmarketing nicht nur für die Personalbeschaffung von neuen Mitarbeitern betrieben, sondern auch für bestehende und ehemalige Mitarbeiter. Daraus ergibt sich die Tatsache, dass Employer Branding ein Bestandteil des Personalmarketings darstellt. Obwohl sich die einzelnen Teile des Personalmarketings auf voneinander getrennte Zielgruppen konzentrieren, wie zum Beispiel das Employer Branding auf potentielle Bewerber und das Retention Marketing auf bestehende und ehemalige Bewerber, beeinflussen sie sich jedoch gegenseitig. Diese gegenseitige Beeinflussung wird durch Social Media Kanäle verstärkt, da Nutzer einfach miteinander in Kontakt treten können.

Für die vorliegende wissenschaftliche Arbeit ergibt sich daraus die Erkenntnis, dass Employer Branding einen wichtigen Beitrag zur effizienten Gestaltung der Personalbeschaffung leistet, wie auch durch die Autoren Buchheim und Weiner (2014) bestätigt wird.

Im Zuge des Bewerbungsverfahrens kommen potenzielle Kandidaten mit mehreren Mitarbeitern des Unternehmens in Kontakt, da diese zum Beispiel dem Bewerbungsgespräch beisitzen. Diese Kontaktpunkte können je nach Verhalten der jeweiligen Mitarbeiter positive oder negative Auswirkungen auf das Employer Branding haben. Daraus resultiert die Erkenntnis, dass jeder Mitarbeiter, welcher im Zuge des Bewerbungsverfahrens mit einem Bewerber in Kontakt kommt, Einfluss auf das Employer Branding nimmt. Obwohl die Personalabteilung zumeist für das Employer Branding verantwortlich ist, ist der Erfolg von jedem Mitarbeiter im Unternehmen beeinflussbar. Somit liegt die Aufgabe der Personalabteilung in der Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter, dass diese maßgeblich am Erfolg der Arbeitgebermarke beteiligt sind.

### 6.1.2 Erkenntnisse zu Faktoren welche zu einer positiven oder negativen Candidate Experience führen

Basierend auf den Erkenntnissen aus Kapitel 4 wird die Candidate Experience gemäß Softgarden (2013) aufgrund der folgenden Faktoren, welche in Tabelle 8 dargestellt werden, negativ oder positiv beeinflusst.

<b>Positive Beeinflussung der Candidate Experience</b>	<b>Negative Beeinflussung der Candidate Experience</b>
Etablierung eines einfachen Bewerbungsprozesses.	Langwierige und komplizierte Bewerbungsverfahren
Schnelle Reaktion bei eingelangten Bewerbungen	Keine Rückmeldungen an Bewerber bei Bewerbungseingang
Organisiertes und vorbereitetes Auftreten von Unternehmen bei persönlichen Gesprächen	Schlecht vorbereitete persönliche Gespräche mit Bewerbern
Konstruktive Kommunikation von Absagen	Unhöfliche und fehlende Kommunikation von Absagen an Bewerber

*Tabelle 8 Positive und Negative Beeinflussung der Candidate Experience (Softgarden, 2013)*

Aufbauend auf diesen Faktoren resultiert die Erkenntnis, dass das Unternehmen einen wertschätzenden Dialog mit den Bewerbern entlang der Candidate Journey führen muss. Lange Wartezeiten, unhöfliche Äußerungen, sowie auch unvorbereitete oder zu kurz geplante Vorstellungsgespräche stören diese Konversation, was zu einer negativen Candidate Experience führt.

Wie bereits durch die Autoren Athanas und Wald (2014) festgestellt wurde, stehen die Candidate Experience und Employer Branding in einer wechselseitigen Beziehung zueinander.

Daraus resultiert, dass Mitarbeiter, welche mit Bewerbern im Kontext des Unternehmens in Berührung kommen, zu einer positiven Candidate Experience beitragen. Diese Tatsache muss beim CEM berücksichtigt werden, da die Sensibilisierung der Mitarbeiter hinsichtlich der Candidate Experience einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt.

Im Weiteren werden in Kapitel 4 zwei unterschiedliche Modelle der Candidate Journey vorgestellt. Während die Candidate Journey von Verhoeven (2012) sechs Phasen umfasst, umfasst die Candidate Journey von Athanas und Wald (2014) lediglich vier Phasen. Durch eine Gegenüberstellung dieser beiden Candidate Journey, welche in Abbildung 22 dargestellt wird, wird ersichtlich, dass Verhoeven (2012) die Candidate Journey um zwei Phasen erweitert hat, während die restlichen vier Phasen sich inhaltlich mit den Phasen von Athanas und Wald (2014) decken.

Für das weitere Vorgehen wird die Candidate Journey von Athanas und Wald (2014) verwendet. Dies liegt darin begründet, dass der Bewerber sich nach der Phase der Ergebniskommunikation/Auswahl in einen Mitarbeiter verwandelt. Das Onboarding durchläuft

diese Person somit nicht mehr als Bewerber, sondern bereits als Mitarbeiter, welcher sich für die Arbeitgebermarke des Unternehmens entschieden hat. Somit gilt es nun, diesen neuen Mitarbeiter durch die Maßnahmen vom Retention Marketing zu qualifizieren, motivieren und dem Unternehmen zu erhalten.

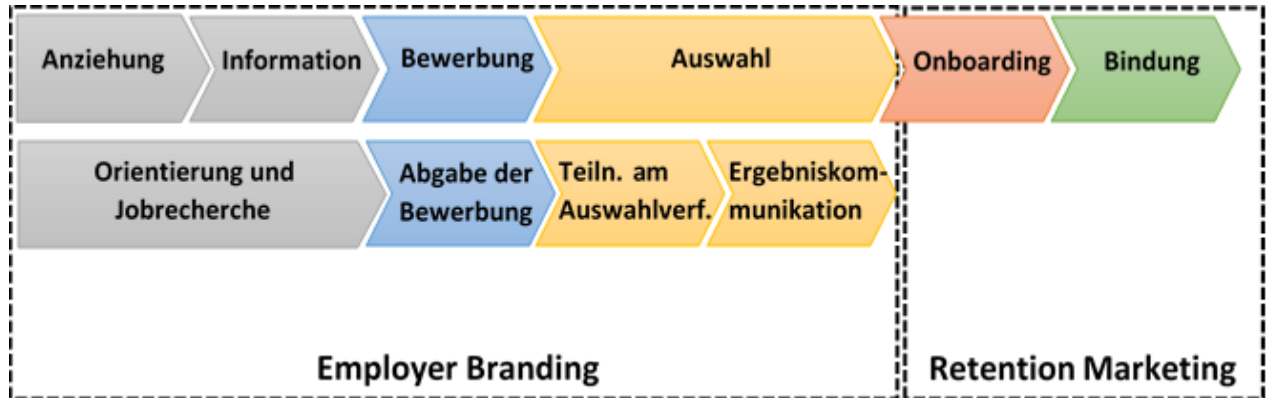


Abbildung 22 Vergleich der Candidate Journeys von Verhoeven (2012) und Athanas und Wald (2014)

### 6.1.3 Erkenntnisse zum Einsatz von IKT-Services in der Personalbeschaffung

Wie bereits in Kapitel 3.4 dargestellt wurde, kann die Effizienz der Personalbeschaffung durch den Einsatz von technologischen Hilfsmitteln gesteigert werden (Dachrodt, Henning, Kieckbusch, & Marquardt, 2014).

Durch die Literaturrecherche wurde erkannt, dass Unternehmen eine ganzheitliche Kommunikationsstruktur für die Personalbeschaffung entwickeln müssen, welche durch IKT-Services unterstützt wird, und dahingehend eine positive Candidate Experience generiert.

### 6.1.4 Erkenntnisse zu Methoden zur Dienstleistungsentwicklung

Im Zuge der Literaturrecherche wurden die Methoden Service Engineering und strategieorientiertes Vorgehensmodell zur Dienstleistungsentwicklung vorgestellt.

Der große Unterschied zwischen den beiden Vorgehensweisen besteht darin, dass das strategieorientierte Vorgehensmodell sich stark an das Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens bei der Dienstleistungsentwicklung orientiert.

Da diese wissenschaftliche Arbeit jedoch nicht zum Ziel hat, IKT-Services für ein spezifisches Unternehmen zu entwickeln, wird die Methode Service Engineering im weiteren Verlauf dieser Masterarbeit verwendet.

## 6.2 Die Customer Journey Map aus Sicht des Recruiters

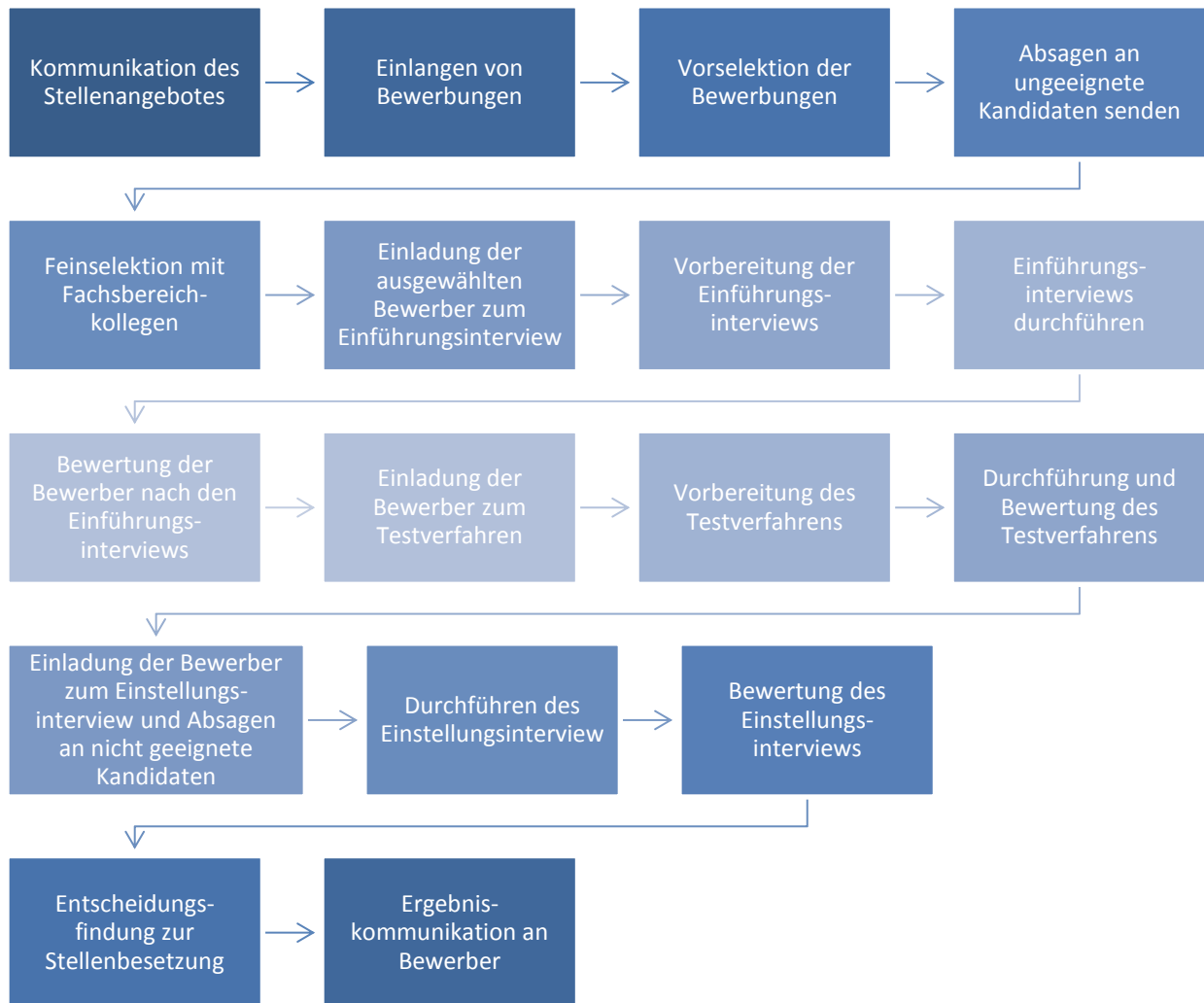


Abbildung 23 CJM aus Sicht des Recruiters

In Abbildung 23 wird die CJM aus Sicht des Recruiters dargestellt. Wie zuvor bereits erwähnt muss der Recruiter einen Dialog mit dem Bewerber aufbauen, wobei die Reaktionszeit einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt. Durch die Automatisierung von Routineaufgaben wird eine Reduktion der Aufwände bei den administrativen Tätigkeiten ermöglicht, womit der Recruiter Bewerbungen schneller abarbeiten kann.

## 6.3 Die Customer Journey Map aus Sicht der Bewerber

Wie in Abbildung 24 ersichtlich, wurde die CJM aus Bewerbersicht in die vier Phasen der Candidate Journey gegliedert.

Im Zuge der Literaturrecherche wurde der Ablauf eines Auswahlverfahrens nach den Autoren Thommen und Achleitner (2012) vorgestellt. Dieses Bewerbungsverfahren setzt sich aus zwei Vorstellungsgesprächen, sowie einer Testung zusammen, wie in Kapitel 3.1.2 dargestellt wird.

Dieser Aufbau des Auswahlverfahrens in der CJM bietet den Vorteil, dass aufgrund der zwei persönlichen Gesprächen sowie dem Testverfahren, eine breite Entscheidungsgrundlage geschaffen wird, welche im Weiteren als Grundlage für die Entscheidungsfindung dient.

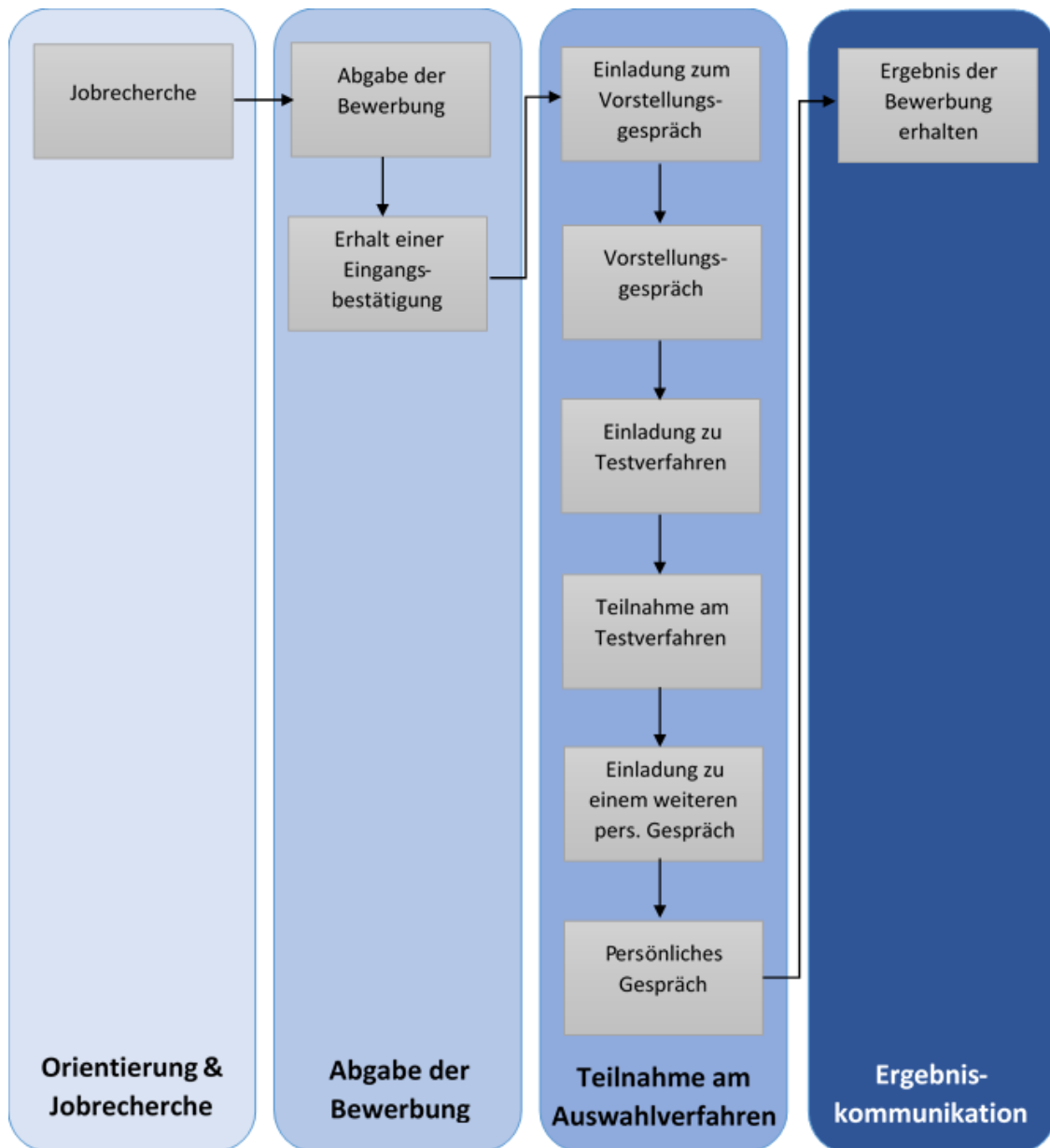


Abbildung 24 CJM aus Bewerbersicht

Im Folgenden werden in Tabelle 9 die einzelnen Phasen und deren Touchpoints der in Abbildung 24 abgebildeten CJM näher beschrieben.

Phase	Beschreibung	Mögliche Touchpoints
Jobrecherche	In dieser Phase führt der Bewerber Jobrecherchen durch. Er sucht auch nach weiterführenden Informationen zu Unternehmen, welche für ihn interessante Stellenangebote ausgeschrieben haben.	Unternehmenseigene Homepage, Zeitungen, Fachzeitschriften, Mitarbeiterempfehlungen, Online-Jobbörsen, Fachmessen, Werbungen, Headhunter, Social Media
Abgabe der Bewerbung	Der Bewerber übermittelt dem Unternehmen seine Bewerbungsunterlagen für eine ausgeschriebene Stelle.	Bewerbungsformular von der unternehmenseigenen Homepage, Email, Online Jobbörsen, Brief
Erhalt einer Eingangsbestätigung	Der Bewerber erhält eine automatisierte Nachricht, dass seine Bewerbung dankend erhalten wurde. Er wird durch diese Nachricht auch informiert, dass die weitere Bearbeitung einige Zeit beanspruchen wird.	Email
Einladung zum Vorstellungsgespräch	Der Bewerber erhält vom Unternehmen eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch.	Email, per Telefon
Vorstellungsgespräch	Der erste direkte Kontakt vom Bewerber mit dem Unternehmen. In diesem ersten Vorstellungsgespräch lernt der Bewerber das Unternehmen erstmalig persönlich kennen und erhält weiterführende Informationen.	Persönlicher Kontakt, Telefon- oder Skype Interview
Einladung zum Testverfahren	Der Bewerber erhält eine Einladung zu einem Testverfahren vom Unternehmen.	Email, per Telefon
Teilnahme am Testverfahren	Der Bewerber nimmt am vorgeschriebenen Testverfahren teil.	Persönlicher Kontakt, Online-Testung, Telefon- oder Skype-Interview
Einladung zu einem weiteren pers. Gespräch	Der Bewerber erhält eine Einladung zu einem weiteren persönlichen Gespräch.	Email, per Telefon
Persönliches Gespräch	Der Bewerber hat die Möglichkeit weiterführende Informationen über das Unternehmen zu erhalten und über Gehaltsvorstellungen zu verhandeln.	Persönlicher Kontakt, Telefon- oder Skype Interview
Ergebnis der Bewerbung erhalten	Der Bewerber erhält das Ergebnis des Bewerbungsverfahrens schriftlich vom Unternehmen	Email, per Telefon, persönlicher Kontakt

Tabelle 9 Beschreibung und Touchpoints der CJM aus Bewerbersicht

## 6.4 Zusammenfassung

Dieses Kapitel baut auf den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche auf. Im ersten Teil des Kapitels wurden die Erkenntnisse, welche durch die vorangegangenen Kapitel gewonnen wurden, näher beschrieben.

In diesem Zuge wurde auch festgehalten, dass die Candidate Journey nach Athanas und Wald (2014) für diese wissenschaftliche Arbeit im Weiteren verwendet wird.

Für die Entwicklung von IKT-Services wird die Methode Service Engineering verwendet, da diese Vorgehensweise sich nicht nach dem Geschäftsmodell einer Firma ausrichtet.

Im letzten Teil dieses Kapitels wurde zum einen eine CJM aus Sicht des Bewerbers und zum anderen eine CJM aus Sicht des Recruiters basierend auf den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche erstellt.

## 7 DER RECRUITMENT PROZESS ANHAND EINES PRAKTISCHEN BEISPIELS

Ziel dieses Kapitel ist es, die auf theoretischer Grundlage erstellen CJM durch Elemente aus der praktischen Anwendung zu erweitern. Damit soll es ermöglicht werden, einen praxisnahen Recruitment Prozess im Weiteren zu analysieren.

### 7.1 Vorstellung des Unternehmens PIDAS

Das Unternehmen PIDAS ist ein Dienstleistungsunternehmen, welches sich auf Kundenservice im Business und IT Bereich spezialisiert hat. Es wurde 1987 als Tochtergesellschaft der Polydata AG in Zürich gegründet. (Pidas, 2016)

PIDAS besitzt derzeit sechs Standorte in der DACH Region (Zürich, Basel, Wien, Graz, Stuttgart und München) wobei sich der Hauptsitz in Zürich befindet, und beschäftigt über 350 Mitarbeiter. (Pidas, 2016)

Das Unternehmen bietet die folgenden drei Leistungen an (Pidas, 2016):

- **Consulting:** Das Beratungsangebot umfasst die Bereiche Customer Care, CRM Customer Experience Management und IT Service Management.
- **Software:** Technische Lösungen für die Bereiche Multichannel Management, Service Management und Service Excellence.
- **IT-Services:** Das Angebot der Betreuung von Service Organisationen umfasst IT Service Desk, Field Services und die Bereitstellung von IT-Fachpersonal.

### 7.2 Vorbereitung des Experteninterviews

Dieses Unterkapitel befasst sich im ersten Teil mit der Vorbereitung der qualitativen Exploration in Form eines Experteninterviews, welches mit der Recruiting-Leiterin der Firma PIDAS geführt wird.

In der Forschung wird zwischen quantitativen und qualitativen Methoden unterschieden. Die quantitative Methode unterscheidet sich von der qualitativen Methode vor allem durch die begrenzten Antwortmöglichkeiten, da diese vorgegeben werden. Die quantitative Forschungslogik ermöglicht durch diese Standardisierung eine Vergleichbarkeit der Daten. Bei der qualitativen Forschungslogik werden hingegen offene Fragen verwendet. Das Ziel der qualitativen Methode ist nicht, bestehende Annahmen zu bestätigen oder zu widerlegen, sondern neue Sichtweisen zu ermöglichen. (Bastuck, 2007)

Für das Experteninterview wurde ein Leitfaden mit offenen Fragen entwickelt, welcher aus dem ANHANG A - zu entnehmen ist. Durch die qualitative Methode soll eine praxisorientierte Sicht auf



die Personalbeschaffung und den bereits eingesetzten IKT-Services geschaffen werden. Des Weiteren beinhaltet der Interviewleitfaden Fragen zur Candidate Experience und Candidate Journey um die vorhandene Theorie mit dem Wissen und dem Einsatzbereich aus der Praxis zu vergleichen und zu erweitern.

### 7.3 Durchführung des Experteninterviews

Das Experteninterview wurde mit der Personalbeschaffungsverantwortlichen vom Unternehmen PIDAS geführt. Die Erkenntnisse aus diesem Interview dienen der Erweiterung der zuvor erstellten CJMs, welche in Kapitel 6 zu finden sind. Die Kernaussagen des Interviews können aus ANHANG B -entnommen werden.

### 7.4 Auswertung der gewonnenen Erkenntnisse

Durch das Experteninterview mit der Personalverantwortlichen vom Unternehmen PIDAS wurde erkannt, dass es mehrere Personalbeschaffungsprozesse in einem Unternehmen geben kann, welche auf die Bedürfnisse der einzelnen Fachabteilungen abgestimmt sind. Trotz dieser Unterschiede gibt es aber auch viele Gemeinsamkeiten in den Abläufen, welche in den folgenden Unterkapiteln dargestellt werden.

#### 7.4.1 Die Candidate Journey Map aus Sicht der Bewerber

Für das Unternehmen PIDAS ist die Candidate Journey ein endloser Kreislauf, da auch Mitarbeiter, welche das Unternehmen verlassen, wieder potenzielle neue Mitarbeiter darstellen, wie in Abbildung 25 dargestellt wird.

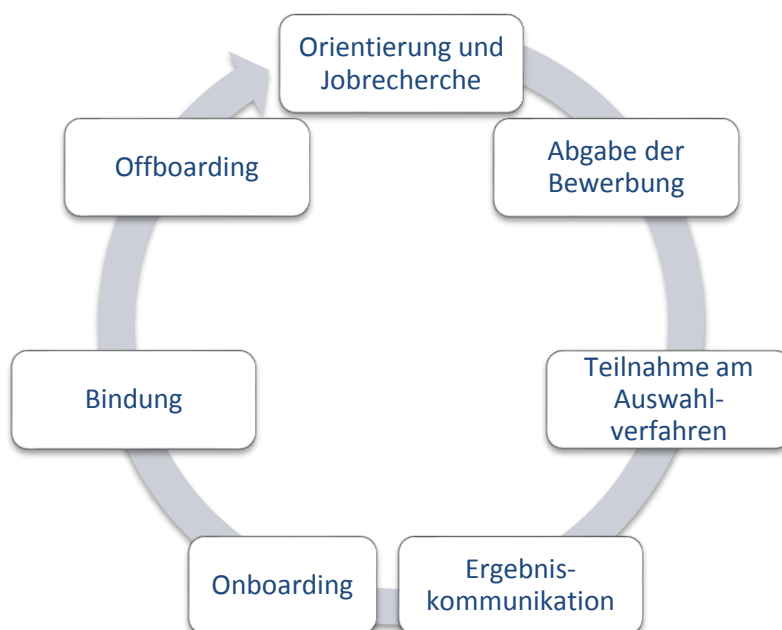


Abbildung 25 Candidate Journey vom Unternehmen PIDAS

Da diese wissenschaftliche Arbeit sich jedoch mit der Effizienzsteigerung in der Personalbeschaffung auseinandersetzt, werden im Weiteren ausschließlich die ersten vier Phasen der Candidate Journey behandelt (Orientierung und Jobrecherche, Abgabe der Bewerbung, Teilnahme am Auswahlverfahren und Ergebniskommunikation).

Im Weiteren wurde das Unternehmen PIDAS zum gelebten Bewerbungsprozess befragt. Im Zuge des Experteninterviews wurde erfragt, dass es unterschiedliche Bewerbungsprozesse für die drei Abteilungen Consulting, Software und IT-Services gibt, da diese unterschiedliche Anforderungen im Zuge des Bewerbungsprozesses abfragen müssen.

In Abbildung 26 ist die CJM aus Sicht des Bewerbers vom Unternehmen PIDAS dargestellt. Die einzelnen Schritte mit einem grauen Hintergrund werden in jedem Bewerbungsverfahren durchgeführt. Die gelb markierten Schritte werden nur bei einer Bewerbung für die Abteilung IT-Services durchgeführt und die grünen Schritte finden bei Bewerbungen für den Fachbereich Consulting statt. Für den Fachbereich Software ist keine Testung im Auswahlverfahren vorgesehen.

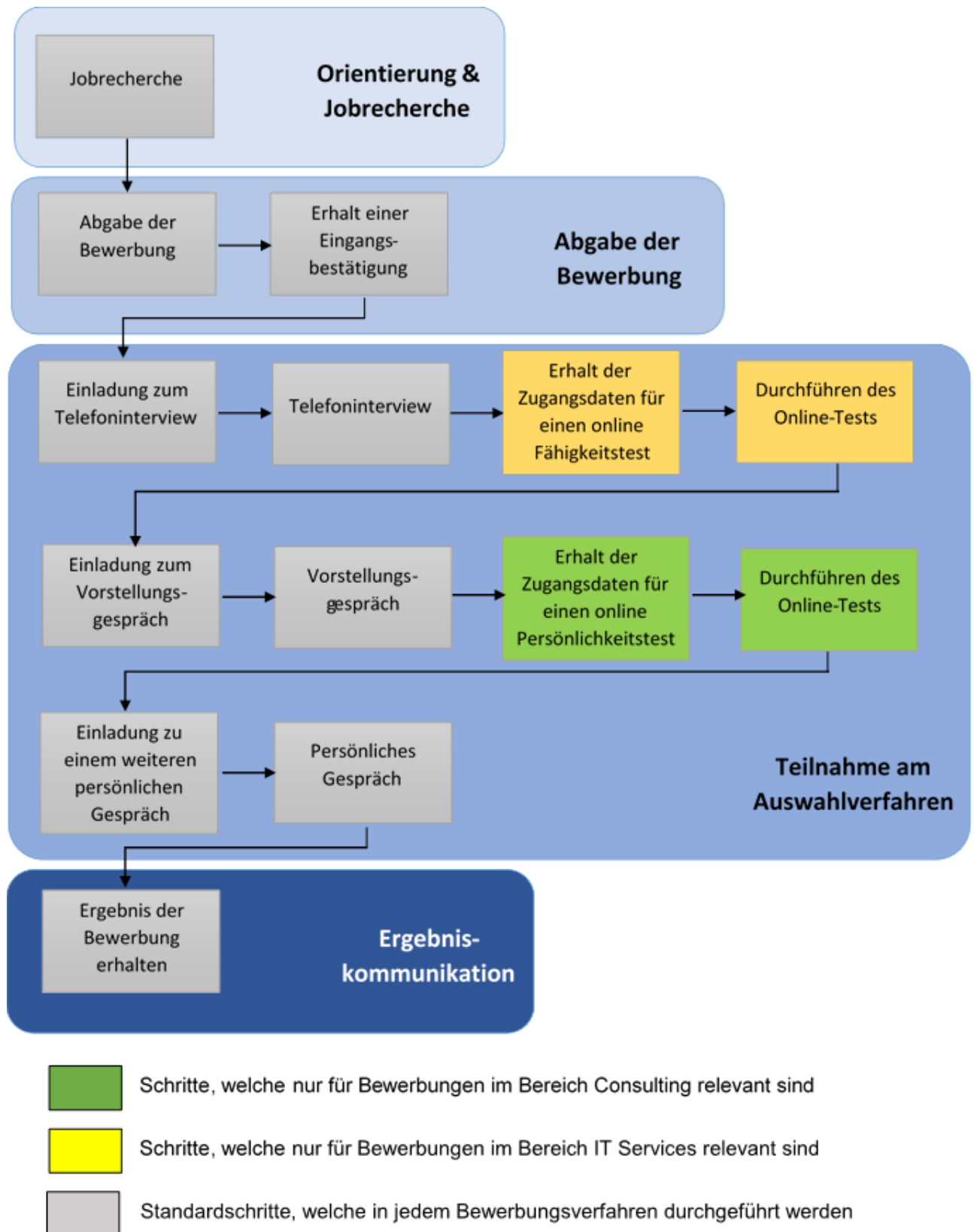


Abbildung 26 CJM aus Sicht des Bewerbers vom Unternehmen PIDAS

Der große Unterschied hierbei liegt in der Art der Testung und dass die Fähigkeits-Testungen dem Vorstellungsgespräch vorgelagert sind und der Persönlichkeitstest erst nach dem Vorstellungsgespräch stattfindet.

Für das weitere Vorgehen der Masterarbeit werden sämtliche Testungen vor dem Vorstellungsgespräch durchgeführt, wie in Abbildung 27 zu sehen ist. Dies bietet den Vorteil, dass beim Vorstellungsgespräch auf die Ergebnisse eingegangen werden kann, um somit das Resultat zu verifizieren und das Entwicklungspotenzial des Kandidaten zu ermitteln.

Das letzte persönliche Gespräch wird derzeit bei Bedarf vom Unternehmen durchgeführt und dient dazu, dass sich der potenzielle neue Mitarbeiter und das jeweilige Team kennenlernen. Somit soll sichergestellt werden, dass es zu einer positiven Zusammenarbeit kommt, da auch das Team in die Entscheidung miteinbezogen wird.

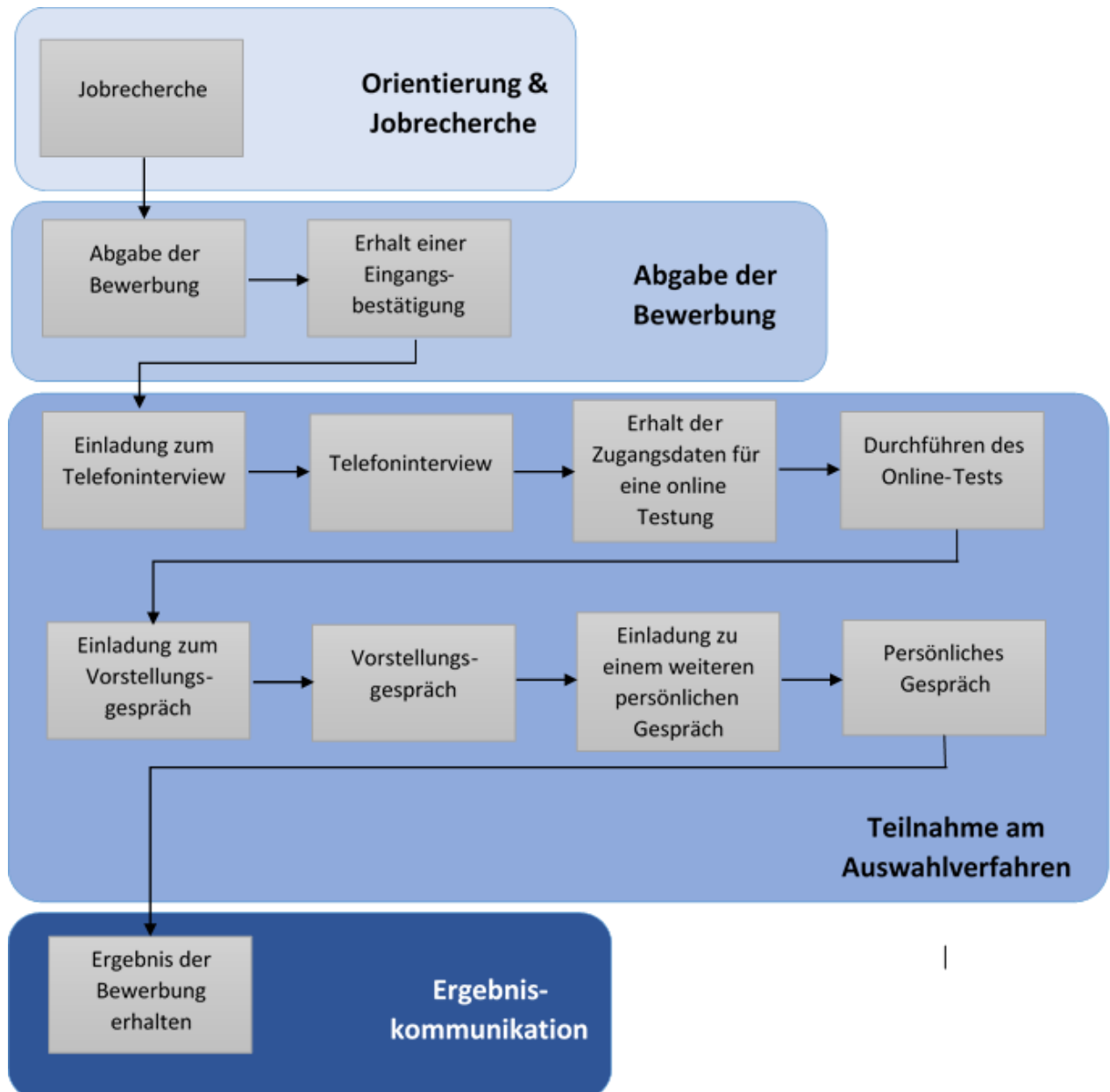


Abbildung 27 CJM aus Sicht des Bewerbers für das weitere Vorgehen der Masterarbeit

Durch das Interview wurden folgende Faktoren bestimmt, welche zur Schaffung einer positiven Candidate Experience beitragen:

- Schnelle Reaktionszeit

- Wertschätzender Umgang mit den Kandidaten
- Feedback, vor allem im Hinblick auf Verbesserungspotenzial
- Einhaltung von Terminen
- Gegebene Versprechen müssen gehalten werden

#### **7.4.2 Die Candidate Journey Map aus Sicht des Recruiters**

Die Abbildung 28 zeigt die CJM aus Sicht des Recruiters vom Unternehmen PIDAS. Diese Grafik zeigt ebenfalls die unterschiedlichen Bewerbungsprozesse für die drei Abteilungen IT-Services, Software und Consulting. Während die weißen Prozessschritte die Standardschritte darstellen, welche für jedes Bewerbungsverfahren durchgeführt werden, stellen die gelb und grün markierten Schritte spezielle Ausprägungen für die jeweiligen Fachabteilungen dar. Die gelb markierten Phasen sind nur für Bewerbungen im Bereich IT-Services relevant und die grün markierten Phasen sind nur für Bewerbungen im Bereich Consulting von Bedeutung. Für den Fachbereich Software gibt es keine speziellen Ausprägungen.

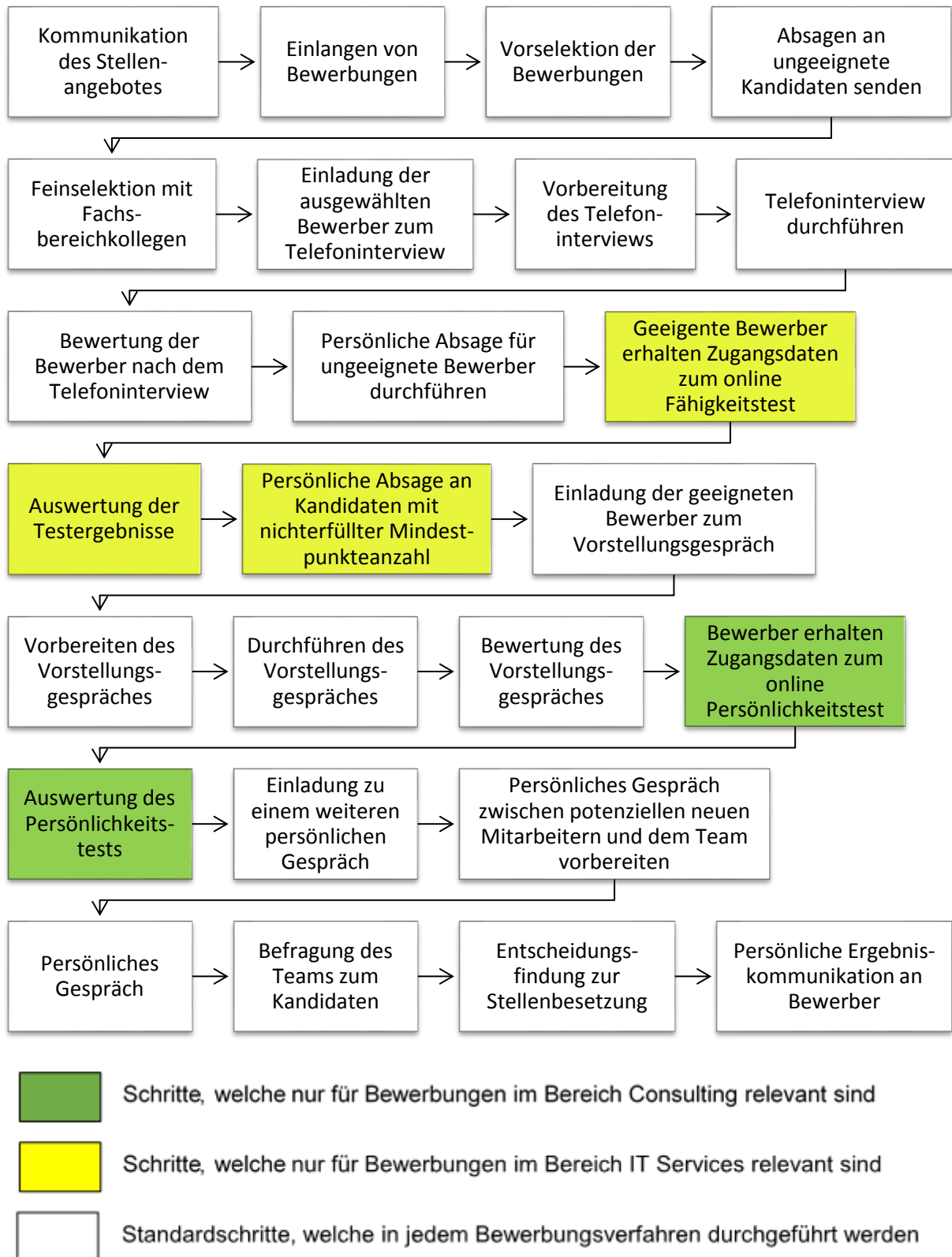


Abbildung 28 CJM aus Sicht des Recruiters vom Unternehmen PIDAS

Wie schon zuvor bei der CJM aus Sicht des Bewerbers liegt der große Unterschied ebenfalls in der Art der Testung, und dass der Fähigkeitstest dem Vorstellungsgespräch vorgelagert und der Persönlichkeitstest dem Vorstellungsgespräch nachgelagert ist.

Für das weitere Vorgehen der Masterarbeit werden sämtliche Testungen vor dem Vorstellungsgespräch durchgeführt, wie in Abbildung 29 zu sehen ist. Dies bietet den Vorteil, dass beim Vorstellungsgespräch auf die Ergebnisse eingegangen werden kann, um somit das Resultat zu verifizieren und das Entwicklungspotenzial des Kandidaten zu ermitteln.

Das letzte persönliche Gespräch stellt ein Kennenlernen zwischen dem Bewerber und dem betroffenen Team dar. Dieses Gespräch wird derzeit bei Bedarf vom Unternehmen durchgeführt und dient dazu, dass sich der potenzielle neue Mitarbeiter und das jeweilige Team kennenlernen. Da das Unternehmen PIDAS dieses Gespräch zukünftig als Kernelement im Auswahlverfahren sieht, wird es in die CJM mit aufgenommen.

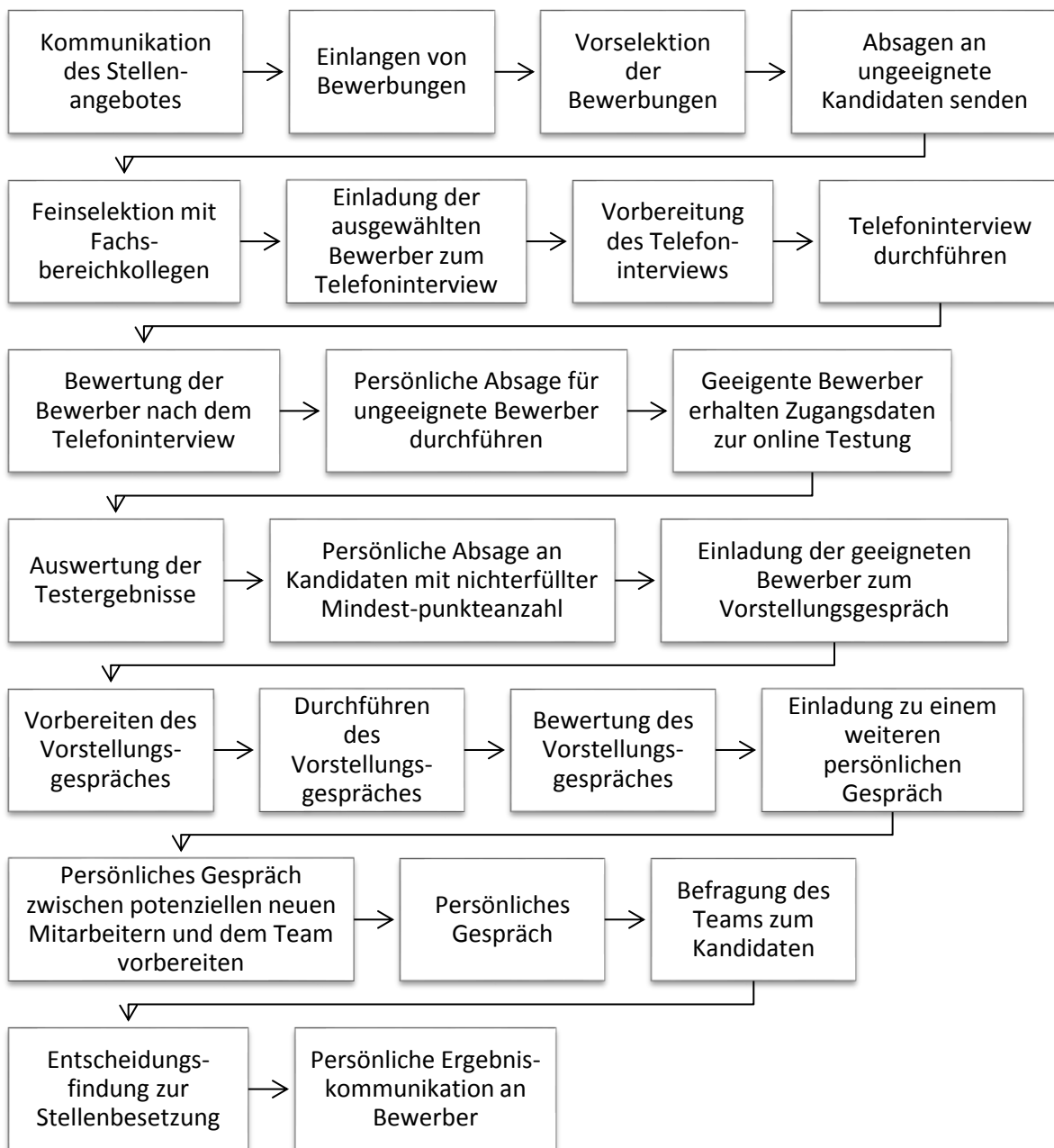


Abbildung 29 CJM aus Sicht des Recruiters für das weitere Vorgehen der Masterarbeit

### 7.4.3 Stärken und Schwächen des Bewerbungsprozesses vom Unternehmen PIDAS

Im Zuge des Experteninterviews wurde die Personalbeschaffungsverantwortliche, Frau Ina Höfermig, zu den derzeitigen Schwächen und Stärken im Bewerbungsprozess befragt.

Dabei wurden die folgenden Stärken aufgezählt:

- Persönliche Nähe zum Kandidaten durch die gelebte Du-Kultur. Auch Telefoninterviews werden per Du geführt. Dies beseitigt Barrieren im Gespräch und die Kandidaten fühlen sich im Gespräch wohler.
- Hohes Anliegen, dass Vorgaben und Versprechen gehalten werden.
- Hohe Flexibilität.
- Bewerber können einfach und unkompliziert mit dem Unternehmen in Kontakt treten. Das Unternehmen PIDAS bietet den Bewerbern eine Vielzahl an Kontaktmöglichkeiten an. Zu diesen Möglichkeiten zählen direkter Kontakt über Social Media Plattformen (Xing, LinkedIn, Facebook), telefonisch, per Email sowie auch persönlichen Kontakt.
- Gute Zusammenarbeit im Team, um somit die bestmögliche Entscheidung für den Kandidaten und auch für das Unternehmen zu treffen.
- Eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit bei eingelangten Bewerbungen.

Im Weiteren wurden die folgenden Schwächen im Bewerbungsprozess des Unternehmens PIDAS erkannt:

- Die größte Schwäche ist derzeit das Recruiting Tool auf der unternehmenseigenen Webseite, welches nicht zur Corporate Identity passt. Wie in Abbildung 30 dargestellt wird kommt es zu einem Medienbruch, wenn man von der Webseite des Unternehmens auf die Seite für offene Stellen wechselt.
- Die Bewerbung über das Recruiting Tool ist sehr umständlich.
- Der Fähigkeitstest dauert derzeit zu lange, außerdem sind die Wissensgebiete veraltet und der Test beinhaltet schwere Fragen. Kandidaten müssen derzeit 35% erreichen, um zu einem persönlichen Gespräch eingeladen zu werden. Die Kandidaten fühlen sich nach diesem Test sehr schlecht.



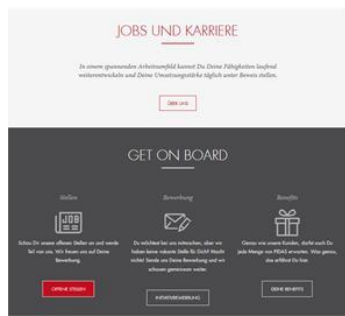
# Der Recruitment Prozess anhand eines praktischen Beispiels

Home – www.pidas.com



User klickt auf Jobs & Karriere in der Hauptnavigationsleiste

Jobs & Karriere - www.pidas.com/de/jobs



User klickt auf „Offene Stellen“

Offene Stellen – https://searchapp-670.umantis.com/Vacancies/1

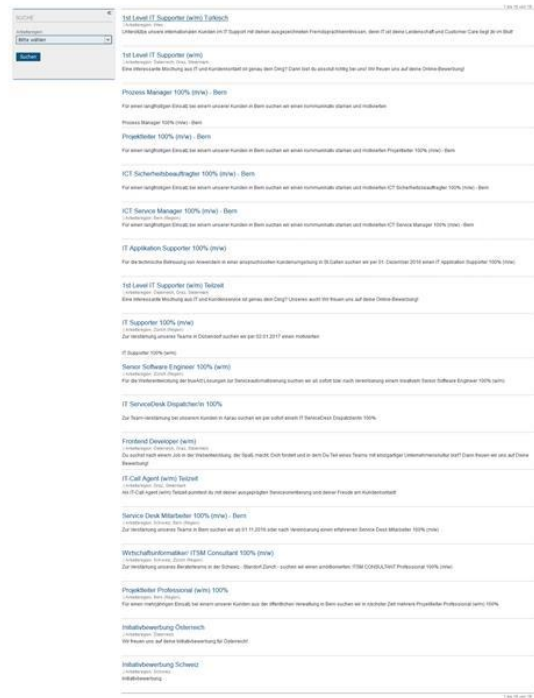


Abbildung 30 Karriereseite des Unternehmens PIDAS

## 7.5 Ganzheitliche Betrachtung der Personalbeschaffung

In Abbildung 31 wird der Prozess der Personalbeschaffung ganzheitlich in Form eines Service Blueprints dargestellt. Durch diese Art der Visualisierung werden die sicht- und unsichtbaren Schritte aus der Perspektive eines Bewerbers verdeutlicht. Des Weiteren werden die Schritte in der Personalbeschaffung veranschaulicht, in denen eine Interaktion zwischen dem Bewerber und dem Unternehmen stattfindet.

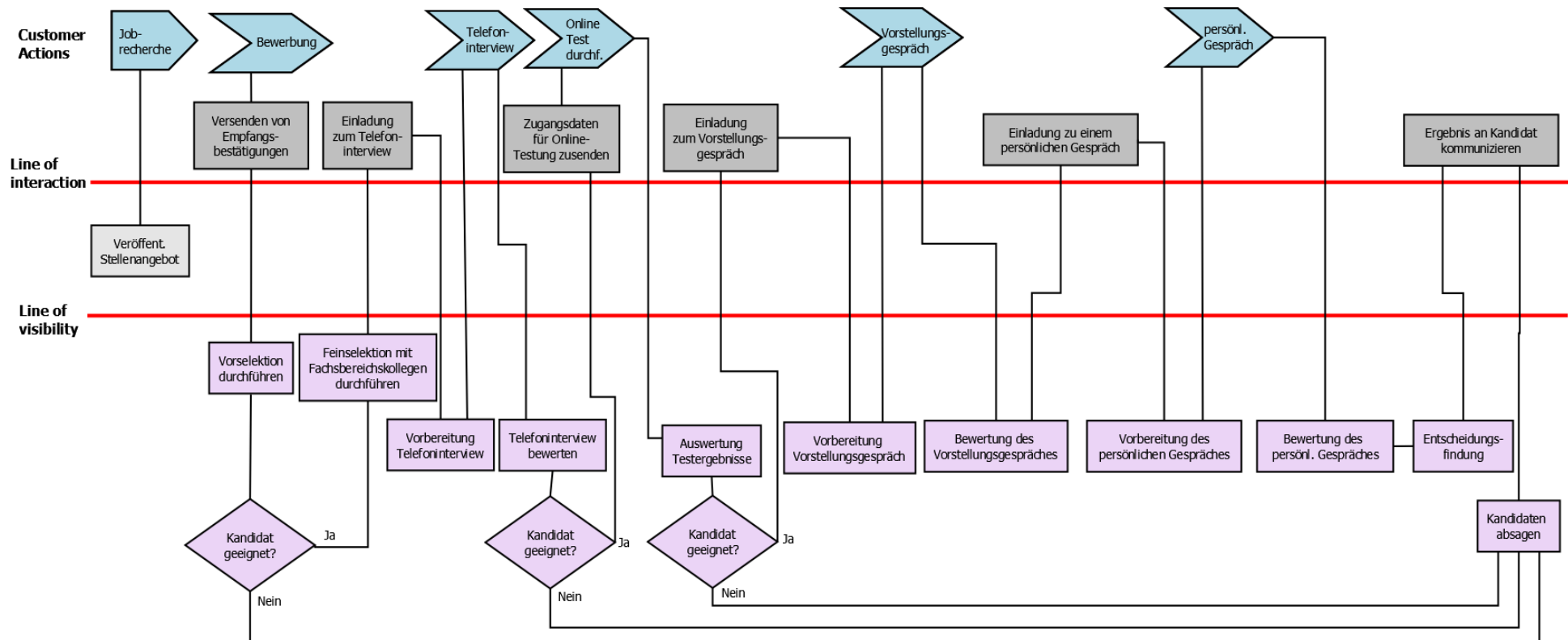


Abbildung 31 Ganzheitliche Darstellung der Personalbeschaffung durch Service Blueprinting

## 7.6 Zusammenfassung

Im Zuge des Experteninterviews wurde eine qualitative Fragetechnik angewandt. Durch das Interview wurde eine praktische Sicht auf die Personalbeschaffung ermöglicht.

Durch das Experteninterview wurde erkannt, dass das Unternehmen PIDAS unterschiedliche Bewerbungsverfahren entwickelt hat, welche sich nach den Bedürfnissen der einzelnen Abteilungen richtet. Im Weiteren wurde auch erkannt, dass die Candidate Journey aus Sicht des Unternehmens PIDAS unendlich ist, da jeder ausgetretene Mitarbeiter für dieses einen neuen potentiellen Kandidaten darstellt. Durch das Interview wurden folgende Faktoren bestimmt, welche zur Schaffung einer positiven Candidate Experience beitragen:

- Schnelle Reaktionszeit
- Wertschätzender Umgang mit den Kandidaten
- Feedback, vor allem im Hinblick auf Verbesserungspotenzial
- Einhaltung von Terminen
- Gegebene Versprechen müssen gehalten werden

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurden die in Kapitel 6 erstellten CJM aus Sicht des Bewerbers und aus Sicht des Recruiters erweitert.

## 8 ERMITTLUNG DER KRITISCHEN ERFOLGSFAKTOREN IM RECRUITMENT PROZESS

In diesem Kapitel werden Personas für Bewerber und Recruiter definiert, welche die in Kapitel 7.4 entwickelten CJMs durchlaufen um somit Erfolgsfaktoren für die Candidate Journey zu ermitteln. Der zu durchlaufende Bewerbungsprozess besitzt die in Kapitel 7.4.3 beschriebenen Stärken und Schwächen. Diese Vorgehensweise dient der Ideenfindung von IKT-Services.

### 8.1 Erfolgsfaktoren in der CJM aus Sicht des Recruiters

Für das Durchlaufen der CJM aus Sicht des Recruiters wurde die Persona Bruno Beschaffer definiert, welcher in Tabelle 10 dargestellt wird. Bruno Beschaffer arbeitet als Personalbeschaffer für ein IT Unternehmen, welches IT-Support, Software und Consulting anbietet.

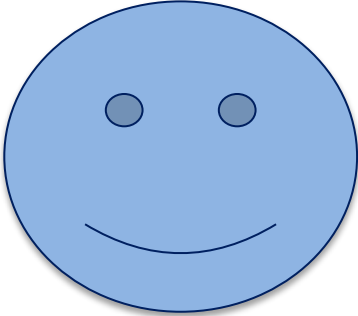
<b>Name</b>	<b>Bruno Beschaffer</b>	
<b>Alter</b>	30	
<b>Familienstand</b>	In einer langjährigen Beziehung	
<b>Wohnort</b>	Graz-Umgebung	
<b>Beruf</b>	Personalbeschaffer für ein IT Unternehmen	
<b>Technische Qualifikationen</b>	Studium im HR Bereich absolviert Sehr gut im Umgang mit Computern (Office Programme, vertraut mit Social Media)	
<b>Hobbies</b>	Wandern, kommunikativ und genießt gerne Zeit mit seinen Freunden, Reisen	
<b>Persönliche Einstellung</b>	Versprochen ist versprochen und wird nicht gebrochen.	

Tabelle 10 Persona Bruno Beschaffer

Im Folgenden wird die CJM aus Sicht des Recruiters in Abbildung 32 grafisch dargestellt. Die gelben Blitze in der Grafik stellen negative Wahrnehmungen der Persona Bruno Beschaffer beim Durchlaufen der CJM dar. Die Herzen symbolisieren wiederum seine positiven Wahrnehmungen. Eine detaillierte Beschreibung dieser Wahrnehmungen ist der Tabelle 11 zu entnehmen.

Die Erkundung der CJM aus Sicht des Recruiters mit der Persona Bruno Beschaffer resultiert in einem Bedürfnis nach einem zentralen System, welches alle Bewertungen der Kandidaten verwaltet und den Prozess der Entscheidungsfindung unterstützt. Des Weiteren wurde ermittelt, dass die Bereitstellung der Informationen zu den unterschiedlichen Beschaffungswegen manuell

und zeitaufwendig ist. Daher gibt es auch hier ein Bedürfnis nach einem zentralen System für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen sowie auch für das Einlangen von Bewerbungen.

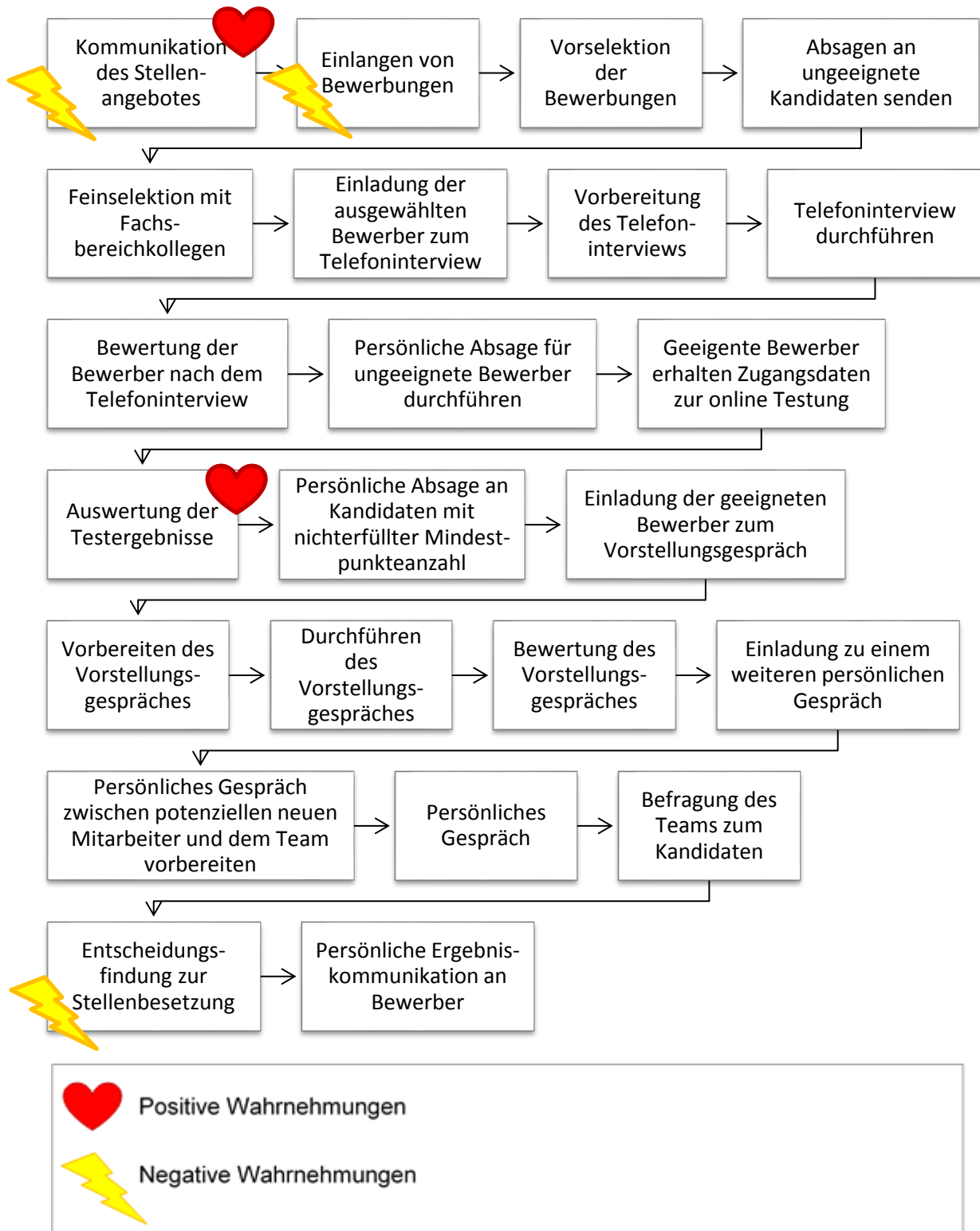


Abbildung 32 Wahrnehmungen der Persona Bruno Beschaffer entlang der CJM aus Sicht des Recruiters

<p><b>Kommunikation des Stellenangebotes:</b> Bruno hat viele Möglichkeiten die Stellenanzeige zu veröffentlichen. Er wählt die Social Media Kanäle Xing, LinkedIn und Facebook, die Online-Jobbörse karriere.at, sowie auch die unternehmenseigene Webseite zur Stellenanzeigen Veröffentlichung. Das Bereitstellen der Informationen auf den einzelnen Kanälen ist manuell durchzuführen.</p>	
<p><b>Positive Wahrnehmung</b></p>	<p><b>Negative Wahrnehmung</b></p>
<p>Große Auswahl an Beschaffungswegen</p>	<p>Zeitaufwendige, manuelle Tätigkeit</p>
<p><b>Einlangen von Bewerbungen:</b> Die Bewerbungen treffen über die verschiedenen Kanäle ein. Wird eine Bewerbung über das Formular auf der unternehmenseigenen Webseite eingereicht, so erhält der Bewerber automatisch eine Empfangsbestätigung. Bei den anderen Kanälen muss Bruno die Empfangsbestätigung manuell verfassen und versenden.</p>	
<p><b>Positive Wahrnehmung</b></p>	<p><b>Negative Wahrnehmung</b></p>
	<p>Keine zentrale Stelle für eingelangte Bewerbungen.</p> <p>Teilweise manuelles Versenden von Empfangsbestätigungen notwendig.</p>
<p><b>Auswertung der Testergebnisse:</b> Da es sich um einen elektronischen Test handelt, welcher vom Bewerber online durchgeführt wird, passiert die Auswertung automatisch. Bruno erhält das Ergebnis der Online-Testung des jeweiligen Kandidaten und kann anhand festgelegter Kriterien feststellen, ob der Kandidat geeignet ist oder nicht.</p>	
<p><b>Positive Wahrnehmung</b></p>	<p><b>Negative Wahrnehmung</b></p>
<p>Automatisierte Auswertung der Testung</p> <p>Festgelegte Kriterien zur objektiven Bestimmung von geeigneten und ungeeigneten Kandidaten</p>	
<p><b>Entscheidungsfindung zur Stellenbesetzung:</b> Das Auswahlverfahren ist nun abgeschlossen und Bruno muss nun zusammen mit dem zuständigen Fachbereichskollegen eine Entscheidung treffen. Die Bewertungen der einzelnen Vorstellungsgespräche sowie das Ergebnis der Testung sind über verschiedene, technologische Applikationen protokolliert.</p>	
<p><b>Positive Wahrnehmung</b></p>	<p><b>Negative Wahrnehmung</b></p>
	<p>Kein zentrales System, welches sämtliche Bewertungen des Kandidaten bereitstellt.</p>

Tabelle 11 Beschreibung der positiven und negativen Wahrnehmungen der Persona Bruno Beschaffer entlang der CJM aus Sicht des Recruiters

## 8.2 Erfolgsfaktoren in der Candidate Journey Map aus Sicht der Bewerber

In diesem Unterkapitel gilt es die Erfolgsfaktoren für die CJM aus Sicht der Bewerber und Bewerberinnen zu ermitteln.

Für diesen Zweck wird die CJM aus Sicht des Bewerbers von den Personas Edith Erfahren und Erik Expert durchlaufen, welche in Tabelle 12 und Tabelle 13 beschrieben werden. Die Erfahrungen und Wahrnehmungen der Personas werden textuell beschrieben.

Die entwickelten Personas richten sich nach den in Kapitel 3.3 beschriebenen Eigenschaften von Generationen.

### 8.2.1 Erkundung der CJM aus Sicht der Bewerber mittels Personas

<b>Name</b>	<b>Edith Erfahren</b>	
<b>Alter</b>	35 Jahre	
<b>Familienstand</b>	Verheiratet, 2 Kinder	
<b>Wohnort</b>	Köflach	
<b>Beruf</b>	Arbeitssuchend	
<b>Qualifikationen</b>	Abgeschlossenes Studium im Wirtschaftsbereich Sehr gute Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten Selbstsicheres Auftreten Guter Umgang mit Computern Verwendet Social Media Über 10 Jahre Erfahrung im Consultingbereich für IT Unternehmen	
<b>Hobbies</b>	Kulinarische Liebhaberin, Laufen, Shoppen	
<b>Motivation zum Arbeitsplatzwechsel</b>	Bessere Aufstiegschancen und höheres Gehalt	
<b>Persönliche Einstellung</b>	Lebe dein Leben, denn man hat schließlich nur eines.	

Tabelle 12 Persona Edith Erfahren

Edith Erfahren entdeckt das Stellenangebot für eine Position im Consulting Bereich über Xing und informiert sich über die unternehmenseigene Homepage im Weiteren über das Unternehmen. Sie nimmt den Internetauftritt des Unternehmens und dessen bereitgestellten Informationen positiv wahr.

Sie entdeckt, dass das Unternehmen Informationen zu offenen Vakanzen auf der unternehmenseigenen Webseite bereitstellt und beschließt sich weitere Stellenangebote des Unternehmens durchzusehen. Beim Wechsel auf die Seite für offene Vakanzen wird Edith Erfahren von einer modernen Seite auf eine total anders aussehende Seite weitergeleitet, wodurch sich Edith Erfahren zuerst unsicher ist, ob sie sich noch auf der richtigen Webseite befindet. Erst durch das Durchlesen der Stellenausschreibungen ist sie sich sicher, dass sie auf der richtigen Webseite ist. Edith Erfahren nimmt diesen starken Designwechsel negativ wahr, da sie das Gefühl bekommt, dass eine schöne und moderne Darstellung von offenen Vakanzen für das Unternehmen anscheinend nicht wichtig ist, um Bewerbern eine komfortable Durchsicht zu ermöglichen.

Edith Erfahren reicht ihre Bewerbung per Email ein. Sie erhält zwei Tage später eine Empfangsbestätigung vom Unternehmen mit der Information, dass die Bearbeitung ein Woche dauern wird. Edith ist mit der Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens zufrieden und erhofft sich eine baldige positive Rückmeldung. Nach einer Woche erhält Edith eine Einladung zu einem Telefoninterview. Edith hatte sich eine frühere Rückmeldung erhofft, ist aber zufrieden, da das Unternehmen sich in der versprochenen Zeit zurückgemeldet hat.

Das Telefoninterview verläuft für Edith Erfahren positiv und in einer lockeren Gesprächskultur, da der Personalverantwortliche ihr zu Beginn das Du angeboten hat. Am Ende des Telefoninterviews erfährt Edith vom Personalverantwortlichen, dass sie Zugangsdaten per Email für einen Online-Persönlichkeitstest zugesendet bekommt.

Edith Erfahren empfindet es als positiv, dass sie die Testung jederzeit online durchführen kann. Nach dem Test wartet sie auf eine Rückmeldung vom Unternehmen, welches sich eine Woche später meldet und sie zu einem Vorstellungsgespräch einlädt. Diese lange Wartezeit wurde von Edith Erfahren als negativ wahrgenommen.

Beim Vorstellungsgespräch kommt Edith Erfahren zum ersten Mal in direkten Kontakt mit dem Unternehmen. Nach dem Vorstellungsgespräch, welches gut verlaufen ist, hofft Edith Erfahren auf eine baldige positive Rückmeldung. Stattdessen bekommt Edith jedoch eine weitere Einladung zu einem persönlichen Gespräch. Sie ist enttäuscht, da sie sich bereits eine endgültige Antwort erhofft hat.

Bei dem weiteren persönlichen Gespräch lernt sie ihr potenzielles zukünftiges Team kennen und empfindet das Treffen als positiv. Nach drei Tagen erhält Edith einen Anruf vom Unternehmen, welches ihr eine Zusage mitteilt. Edith Erfahren freut sich sehr über die Zusage.




<b>Name</b>	<b>Erik Expert</b>	
<b>Alter</b>	28 Jahre	
<b>Familienstand</b>	ledig	
<b>Wohnort</b>	Graz	
<b>Beruf</b>	Software Entwickler	
<b>Qualifikationen</b>	Abgeschlossenes Studium im IT Bereich Selbstsicheres Auftreten Sehr guter Umgang mit Computern Verwendet sehr stark Facebook, Xing, LinkedIn 2 Jahre Berufserfahrung als Software Entwickler	
<b>Hobbies</b>	Computer spielen, mit Freunden treffen, neue Technologien	
<b>Motivation zum Arbeitsplatzwechsel</b>	Höheres Gehalt, neue spannende Projekte, nette und junge Kollegen, flexiblere Arbeitszeiten	
<b>Persönliche Einstellung</b>	Mit Spaß und Freude an die Arbeit!	

Tabelle 13 Persona Erik Expert

Erik Expert ist derzeit als Software Entwickler in einem IT Unternehmen tätig, welches sehr hierarchisch aufgebaut ist und starre Prozesse lebt. Er fühlt sich in diesem Unternehmen nicht wohl, da seine Kollegen nicht seine Einstellung zum Leben teilen und auch um einiges älter als er sind. Außerdem wünscht er sich ein höheres Gehalt und flexiblere Arbeitszeiten.

Aus diesem Grund wird Erik Expert aufmerksam, als er von einem IT Unternehmen angeschrieben wird, um sich auf eine Stelle im IT-Service Bereich zu bewerben. Erik Expert sieht sich das Unternehmen über dessen Homepage mittels seines Smartphones an und ist über die mobile Optimierung der Webseite angenehm überrascht.

Erik Expert entscheidet sich für diese Stelle und möchte sich über das Formular auf der unternehmenseigenen Webseite mit seinem Laptop bewerben. Er nimmt das dargestellte Formular, welches mit dem Design der Unternehmensseite nicht übereinstimmt, negativ wahr, da es zum einen ein unschönes Design hat und zum anderen viel zu aufwendig gestaltet ist.

Nach der erfolgreichen Bewerbung über das Formular erhält Erik Expert eine Empfangsbestätigung und ist froh, dass die Bewerbung augenscheinlich funktioniert hat und angekommen ist. Da Erik Expert dazu aufgefordert wurde, sich auf diese Stelle zu bewerben, erhofft er sich eine schnelle Rückmeldung vom Unternehmen.

Das Unternehmen lädt Erik Expert zwei Tage später per Email zu einem Telefoninterview ein und bittet um Terminvorschläge. Erik Expert empfindet die Terminvereinbarung per Email als lästig und unnötig aufwendig und hätte sich über eine telefonische Rückmeldung gefreut.

Er vereinbart mit dem Personalbeschaffungsverantwortlichen per Email seinen Termin und freut sich, dass das Unternehmen bereits am nächsten Tag Zeit für das Telefoninterview hat.

Das Telefoninterview verläuft für Erik Expert sehr angenehm, da ihm das Duzen vom Personalbeschaffer angeboten wurde. Des Weiteren erfährt Erik Expert, dass er Zugangsdaten für einen Online-Fähigkeitstest erhält. Erik Expert ist nervös wegen dem Fähigkeitstest, doch freut es ihn, dass er diesen jederzeit online durchführen kann.

Der Fähigkeitstest verläuft negativ für Erik Expert, da dieser äußerst schwierige Fragen beinhaltet, einen kurzen Durchführungszeitraum bietet und seiner Meinung nach viel zu lange dauert. Nach Beendigung des Testes hat Erik Expert das Gefühl, dass er den Test nicht bestanden hat und ist sehr enttäuscht.

Hingegen aller Erwartungen erhält Erik Expert eine Einladung zum Vorstellungsgespräch vom Unternehmen. Das Vorstellungsgespräch verläuft für Erik positiv und er lernt zum ersten Mal das Unternehmen kennen. Wenige Tage nach dem erfolgreichen Vorstellungsgespräch erhält Erik Expert eine erneute Einladung zu einem persönlichen Gespräch. Erik Expert lernt bei diesem Gespräch sein potenzielles neues Team kennen und freut sich über die jungen Kollegen im Team.

Nach diesem Treffen hofft Erik Expert auf eine baldige positive Rückmeldung vom Unternehmen. Die positive Rückmeldung erfolgt eine Woche später per Telefon, was für Erik Expert eine lange Wartezeit war. Erik Expert entschließt sich das Angebot des Unternehmens anzunehmen und kündigt bei seiner derzeitigen Firma.

### **8.2.2 Erkenntnisse aus der Erkundung der CJM aus Bewerbersicht**

Durch das Durchlaufen der CJM aus Sicht des Bewerbers wurden mittels den eingesetzten Personas die folgenden Erfolgsfaktoren ermittelt:

- Bewerber fordern eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit vom Unternehmen.
- Unkomplizierte Kommunikationswege und Bewerbungsmöglichkeiten.
- Wertschätzenden Umgang, zu dem auch die Art der Präsentation von bereitgestellten Informationen zählt.
- Transparenter Bewerbungsprozess
- Eingesetzte Testungen müssen für die Stelle relevant sein. Das bedeutet, dass der Inhalt der Testung den Ansprüchen der derzeitigen Anforderungen der Arbeitsplatzstelle entspricht.

### 8.3 Ideenfindung und Ideenbewertung für IKT-Services

Durch die gewonnen Erkenntnisse wurden die folgenden Ideen für IKT-Services gefunden:

- **Zentrales Bewerbungssystem für Recruiter:** Über dieses System können Recruiter Informationen bereitstellen, welche über ausgewählte Beschaffungswege über dieses System veröffentlicht werden. Des Weiteren werden alle eingelangten Bewerbungen über dieses System zentral dargestellt. Der Recruiter muss somit nicht mehrere verschiedene Systeme über eingelangte Bewerbungen prüfen.
- **Vereinfachung des Bewerbungsformulars auf der unternehmenseigenen Webseite:** Das Formular auf der unternehmenseigenen Webseite soll für Bewerber vereinfacht werden, so dass diesen eine unkomplizierte Bewerbung ermöglicht wird.
- **Transparente Darstellung des Bewerbungsprozesses:** Unternehmen präsentieren Bewerbern den zu durchlaufenden Bewerbungsprozess und deren Sinnhaftigkeit. Somit sollen Bewerber von Anfang an Informationen bereitgestellt werden, wie das Auswahlverfahren aufgebaut ist und wofür die einzelnen Schritte im Bewerbungsprozess dienen.
- **Bewerber wählt bevorzugtes Kommunikationstool:** Bewerber können über das Bewerbungsformular auf der unternehmenseigenen Webseite das bevorzugte Kommunikationstool auswählen, über welches sie kontaktiert werden möchten (Telefon, Email, Xing, LinkedIn, Facebook).
- **Reminder an Bewerber:** Bewerber werden 24 Stunden vor einem persönlichen Gespräch (Telefoninterview, Vorstellungsgespräch) an den vereinbarten Termin erinnert. Außerdem enthält die Erinnerung Kontaktdetails für etwaige Terminverschiebungen oder sonstige Anfragen.
- **Gegenseitiges Feedback System:** Alle Bewerber, welche einen direkten Kontakt mit dem Unternehmen hatten, bekommen eine Aufforderung den Bewerbungsprozess des Unternehmens zu bewerten und Verbesserungsvorschläge vorzubringen. Außerdem können Bewerber über dieses System ein Feedback vom Unternehmen einfordern.

Im Weiteren werden die gefundenen Ideen anhand einer Nutzwertanalyse bewertet. Für die Nutzerwertanalyse werden die folgenden Kriterien verwendet:

- **Effizienzsteigernd:** Unterstützt die Idee die Personalbeschaffung im richtigen Tun? Kann dadurch eine richtige Vorgehensweise geschaffen werden?
- **Umsetzbarkeit als IKT-Service:** Kann die Idee als IT-basierte Dienstleistung umgesetzt werden?
- **Kostengünstig umsetzbar:** Ist mit der Umsetzung ein hoher Kosteneinsatz notwendig oder kann die Idee kostengünstig umgesetzt werden?

Die einzelnen Kriterien werden pro Idee mit den Zahlen 1 (niedrig) bis 3 (hoch) bewertet. Die Kriterien effizienzsteigernd und Umsetzbarkeit als IKT-Service haben jeweils eine Gewichtung von 40%, da diese Kriterien wesentlich für die vorliegende wissenschaftliche Arbeit sind. Das

dritte Kriterium, kostengünstig umsetzbar, soll den wirtschaftlichen Aspekt der Idee aufzeigen und hat eine Gewichtung von 20%.

In Abbildung 33 wird das Ergebnis der Ideenbewertung mittels der Nutzwertanalyse dargestellt. Die vier grün markierten Ideen haben die höchste Gesamtbewertung erreicht. Für diese Ideen wird im anschließenden Kapitel ein Service-Konzept in Form eines Servicesteckbriefes entworfen.

Ideen	Kriterien			
	Effizienzsteigernd	Umsetzbarkeit als IKT-Service	Kostengünstig umsetzbar	Gesamt
	40%	40%	20%	100%
Zentrales Bewerbungssystem für Recruiter	3	3	1	2,6
Vereinfachung des Bewerbungsformulars auf der unternehmenseigenen Webseite	2	3	2	2,4
Transparente Darstellung des Bewerbungsprozesses	3	3	3	3
Bewerber wählt bevorzugtes Kommunikationstool	2	3	3	2,6
Reminder an Bewerber	3	3	3	3
Gegenseitiges Feedback System	2	3	1	2,2

Abbildung 33 Ideenbewertung mittels einer Nutzwertanalyse

## 8.4 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde die CJM aus Sicht des Recruiters mittels der Persona Bruno Beschaffer durchlaufen. Durch die Erkundung der CJM aus Sicht des Recruiters wurde erkannt, dass der Personalbeschaffer ein Bedürfnis nach einem zentralen System hat, um somit seine Aufwände zu reduzieren, so dass er seine Zeit für die Schaffung einer positiven Candidate Experience nutzen kann.

Nachfolgend wurde die CJM aus Sicht des Bewerbers mittels der Personas Edith Erfahren und Erik Expert durchlaufen. Beide Personas basieren auf den jeweiligen Eigenschaften der vorgestellten Generationen aus Kapitel 3.3. Durch die Erkundung der CJM aus Sicht des Bewerbers wurden die folgenden Erfolgsfaktoren identifiziert:

- Bewerber fordern eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit vom Unternehmen.
- Unkomplizierte Kommunikationswege und Bewerbungsmöglichkeiten.

- Wertschätzenden Umgang, zu dem auch die Art der Präsentation von bereitgestellten Informationen zählt.
- Transparenter Bewerbungsprozess
- Eingesetzte Testungen müssen für die Stelle relevant sein. Das bedeutet, dass der Inhalt der Testung den Ansprüchen der derzeitigen Anforderungen der Arbeitsplatzstelle entspricht.

Aus diesen Faktoren wurden Ideen generiert, welche anschließend durch eine Nutzwertanalyse bewertet wurden. Die vier Ideen mit der höchsten Gesamtbewertung werden im nachfolgenden Kapitel als IKT-Services konzipiert.

## 9 ERMITTLUNG VON SERVICES ZUR EFFIZIENTEREN GESTALTUNG DES RECRUITMENT PROZESSES

Im vorangegangenen Kapitel wurden Ideen für IKT-Services identifiziert und mittels einer Nutzwertanalyse bewertet. In diesem Kapitel wird ein Servicekonzept für jedes der vier Ideen mit der höchsten Gesamtbewertung in Form eines Service-Steckbriefes entworfen.

### 9.1 Entwurf des Service Konzeptes für die ausgewählten Ideen

Im Weiteren werden die IKT-Services in Form eines Service-Steckbriefes konzipiert. Dieser Service-Steckbrief enthält die folgenden Informationen:

- Name des Services
- Kurzbeschreibung
- Kundennutzen
- Anforderungen
- Abhängigkeiten zu anderen Services oder Bereichen
- Nicht-Ziele des Services
- Voraussetzungen

#### 9.1.1 Service Konzept für ein zentrales Bewerbungssystem

Dieses IKT-Service dient der Vereinfachung und Beschleunigung der Personalarbeit und wird somit ausschließlich vom Recruiter verwendet. Doch der Nutzen dieses Services erschließt sich auch über die Bewerber, da diese positiv von der Entlastung des Personalbeschaffers profitieren. In Tabelle 14 ist der Service-Steckbrief dargestellt.

Im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Unternehmen PIDAS wurde die Softwarelösung trueAct entdeckt, welche die folgenden Funktionalitäten laut PIDAS (2016) anbietet:

- **Multichannel Management:** Alle Kundenanliegen können unabhängig vom Kommunikationskanal zentral erfasst und bearbeitet werden.
- **Automatisierte Abläufe:** Vorgänge können automatisiert abgearbeitet werden, um Zeit und Kosten zu sparen.
- **Reporting Funktionalität:** Serviceanliegen werden umfassend überwacht. Informationen können über Reports ausgewertet werden, um Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Titel	<b>Zentrales Bewerbungsmanagementsystem</b>
<b>Beschreibung</b>	Dieses IKT-Service stellt ein zentrales System für die Personalbeschaffung dar. Es beinhaltet Funktionalitäten von der Veröffentlichung von Stellenangeboten bis zur Dokumentation des Bewerbungsverfahrens für jeden einzelnen Bewerber. Über dieses System können Recruiter Informationen bereitstellen, welche auf den ausgewählten Beschaffungswegen veröffentlicht werden. Des Weiteren werden alle eingelangten Bewerbungen über dieses System zentral gesammelt.
<b>Kundennutzen</b>	Der Kundennutzen entsteht hier durch die Vereinfachung der Personalarbeit, da der Recruiter nicht mehrere Systemen bearbeiten muss und sich somit vermehrt auf die Bewerber und die Schaffung einer positiven Candidate Experience konzentrieren kann.  Durch dieses IKT-Service kann eine höhere Geschwindigkeit bei der Bearbeitung von Bewerbungen erzielt werden.
<b>Anforderungen</b>	Multichannel Management: Mehrere Kanäle werden in einem System zentral verwaltet und erfasst.
<b>Abhängigkeiten</b>	Technische Abhängigkeit zu Dritt-Systemen wie Xing, LinkedIn, über welche Stellen veröffentlicht werden und auch Bewerbungen einlangen.
<b>Nicht-Ziele</b>	Ein vollständig automatisierter Bewerbungsprozess, da eine individuelle Behandlung ein wichtiger Erfolgsfaktor im Bewerbungsprozess ist.
<b>Voraussetzungen</b>	Technische Voraussetzungen müssen gegeben sein, wie zum Beispiel das Vorhandensein von erforderlichen Schnittstellen.

Tabelle 14 Service-Steckbrief zum IKT-Service „Zentrales Bewerbungsmanagementsystem“

Beim Vergleich der angebotenen Funktionalitäten der Softwarelösung trueAct mit den Anforderungen des zentralen Bewerbungsmanagement könnten diese wie folgt zur Umsetzung des IKT-Services beitragen:

- **Multichannel Management:** Personalbeschaffer können anhand der Multichannel Funktionalität die Stellenanzeigen über verschiedenste Beschaffungswege, wie zum Beispiel Xing, LinkedIn oder Facebook, veröffentlichen und erhalten auch zentral sämtliche Bewerbungen über dieses System.
- **Automatisierte Abläufe:** Empfangsbestätigungen werden für eingelangte Bewerbungen automatisiert versendet.
- **Reporting Funktionalität:** Durch das Festlegen von Antwortzeiten wird der Personalbeschaffer vom System aufmerksam gemacht, wenn die Zeit für eine Beantwortung von Bewerbungen bald abläuft.

In Abbildung 34 wird durch die grün markierten Felder der Einsatz des Multichannel Management in der CJM aus Sicht des Recruiters verdeutlicht. Des Weiteren wird in der Grafik durch die violetten Felder hervorgehoben, welche Bewertungsinformationen, neben den Bewerbungsunterlagen, zentral durch das Bewerbungsmanagementsystem verwaltet werden sollen.

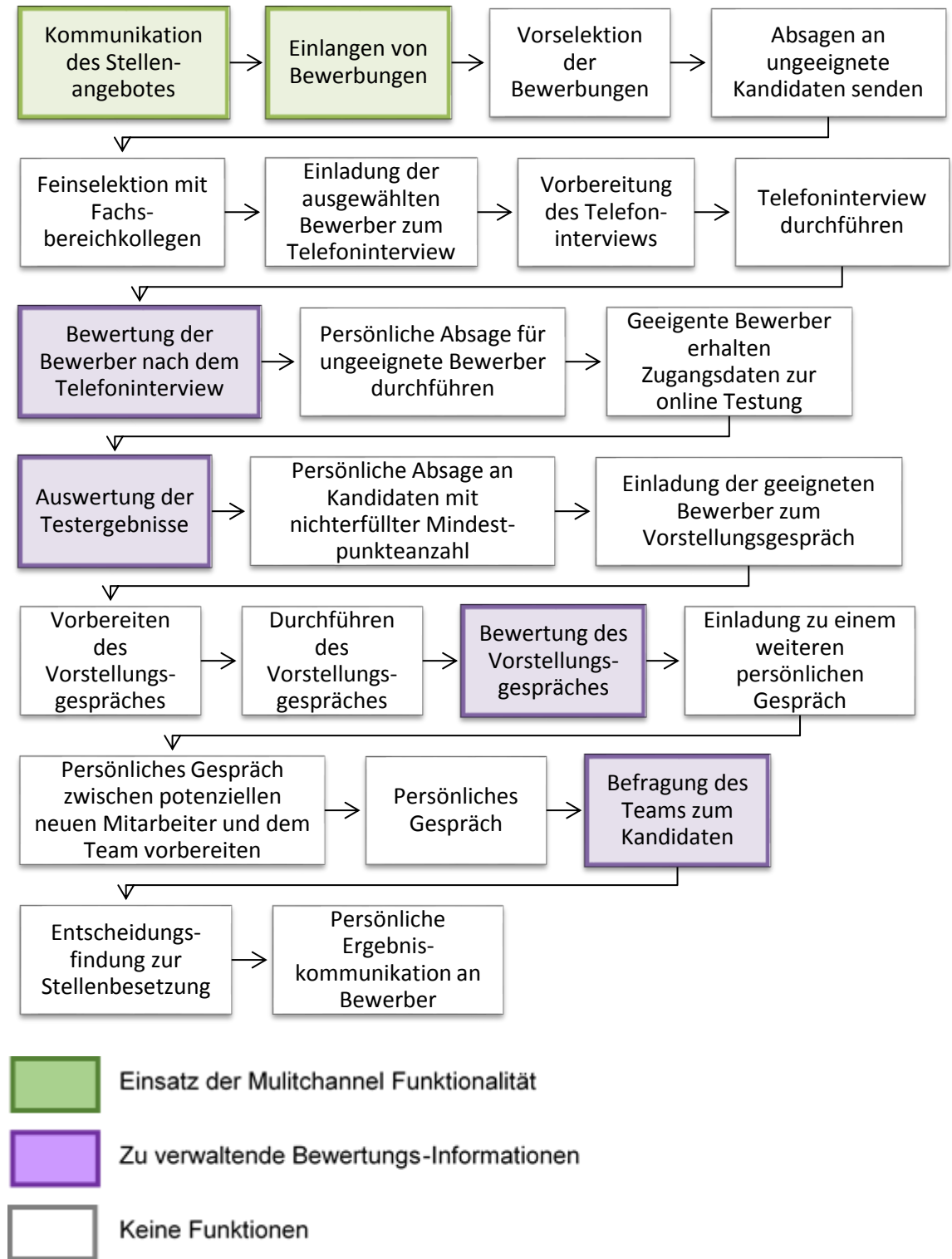


Abbildung 34 Einsatz des zentralen Bewerbungsmanagementsystems entlang der CJM aus Sicht des Recruiters



### 9.1.2 Service Konzept für eine transparente Darstellung des Bewerbungsprozesses

Durch die Vorstellung des gelebten Auswahlverfahrens kann das Unternehmen dem Bewerber den gelebten Bewerbungsprozess vorstellen und den Mehrwert dieses Auswahlverfahrens vermitteln.

In Tabelle 15 wird das Konzept dieses IKT-Services vorgestellt, welches den Bewerber entlang seiner Candidate Journey im Bewerbungsprozess begleitet.

Titel	Visualisierung des Auswahlverfahrens
<b>Beschreibung</b>	Ein potenzieller Kandidat kann sich jederzeit online über den Ablauf des Bewerbungsverfahrens informieren. Dies vermittelt den Eindruck eines objektiven und organisierten Bewerbungsprozesses. Außerdem werden Bewerber nicht von einzelnen Schritten oder dem Umfang des Auswahlverfahrens überrascht. Im Weiteren wird der Mehrwert für den Bewerber in dieser Grafik hervorgehoben, was zu einer höheren Akzeptanz der einzelnen Bewerbungsschritte führt.
<b>Kundennutzen</b>	Der Bewerber kann sich vorab mit dem Bewerbungsprozess auseinandersetzen. Des Weiteren hat er im Zuge des Auswahlverfahrens immer wieder die Möglichkeit zu prüfen, wo er steht und was auf ihn im Weiteren noch zukommen wird.
<b>Anforderungen</b>	Eine transparente Darstellung des gesamten Bewerbungsprozesses ist notwendig. Bewerber dürfen nicht mit weiteren, nicht dargestellten Schritten überrascht werden, da dies im Widerspruch mit diesem IKT-Service steht.
<b>Abhängigkeiten</b>	Der Aufbau von Auswahlverfahren kann in verschiedenen Fachbereichen und Arbeitsplatzstellen variieren. Es muss sichergestellt werden, dass dem jeweiligen Bewerber die richtigen Informationen bereitgestellt werden.
<b>Nicht-Ziele</b>	Die Visualisierung des Auswahlverfahrens soll keine Auskunft über die exakte Dauer des Auswahlverfahrens geben, sondern nur dessen Ablauf darstellen.
<b>Voraussetzungen</b>	Der Aufbau des Auswahlverfahrens muss dem Unternehmen bekannt sein.

Tabelle 15 Service-Steckbrief zum IKT-Service „Visualisierung des Auswahlverfahrens“

### 9.1.3 Service Konzept für die Kommunikationstool-Auswahl für Bewerber

Der Bewerber kann durch dieses IKT-Service bei seiner Bewerbung angeben, wie er im weiteren Verlauf des Auswahlverfahrens bevorzugt kontaktiert werden möchte. Dieses Service kann beispielsweise im Zuge der Bewerbung über das Online-Verfahren angeboten werden.

In Tabelle 16 wird das Konzept des IKT-Services vorgestellt.

Titel	Wie sollen wir Sie kontaktieren?
<b>Beschreibung</b>	Dieses IKT-Service hat zum Zweck, den Bewerber bei der Einreichung seiner Bewerbung über das Online-Formular die Möglichkeit zu geben, das Kommunikationstool für die weitere Kontaktaufnahme im Auswahlverfahren zu bestimmen.
<b>Kundennutzen</b>	Der Bewerber wird über sein präferiertes Kommunikationstool kontaktiert.
<b>Anforderungen</b>	Unternehmen muss eine Auswahl an Kommunikations-Tools im Formular anführen und auch die dementsprechenden Informationen beim Bewerber einholen. Wünscht dieser zum Beispiel eine Kontaktaufnahme über Facebook-Messenger, so muss dieser zunächst seinen Facebook Account bekannt geben.
<b>Abhängigkeiten</b>	Angebotene Kommunikationstools müssen für das Unternehmen im Zuge des Auswahlverfahrens tatsächlich einsetzbar sein.
<b>Nicht-Ziele</b>	Das IKT-Service hat nicht zum Ziel, sämtliche existierende Kommunikationstools einzusetzen, sondern nur diese, welche vom Unternehmen tatsächlich angeboten werden können.
<b>Voraussetzungen</b>	Für angebotene Kommunikationsmittel müssen die notwendigen Informationen beim Bewerber eingeholt werden, so dass eine Kontaktaufnahme über das jeweilige Tool möglich ist.

Tabelle 16 Service-Steckbrief zum IKT-Service „Wie sollen wir Sie kontaktieren?“

### 9.1.4 Service Konzept für Reminder für Bewerber

Bewerber erhalten 24 Stunden vor jedem Termin mit dem Unternehmen einen Reminder in Form eines IKT-Services zugesandt.

Wichtig bei der Verwendung von Reminder ist, dass die richtige persönliche Ansprache für Bewerber verwendet wird. Wird beispielsweise das Du im Zuge des ersten persönlichen Gespräches angeboten, so muss die Anrede in zukünftige Reminder auch dementsprechend formuliert werden.

In Tabelle 17 wird das Konzept des IKT-Services vorgestellt.

Titel	Reminder für Bewerber
<b>Beschreibung</b>	Bewerber, welche einen Termin mit dem Unternehmen vereinbart haben, beispielsweise ein Telefoninterview oder ein Vorstellungsgespräch, erhalten 24 Stunden vor diesem Termin eine Erinnerung. Diese Erinnerung soll die folgenden Informationen beinhalten: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datum und Uhrzeit des Termins</li> <li>▪ Wo findet der Termin statt (Adresse)? Mit einem Link zu Google Maps.</li> <li>▪ Informationen zu Parkmöglichkeiten.</li> <li>▪ Kontaktdaten des Termin-Organisators: Falls der Bewerber den Termin verschieben muss oder sonstige Anfragen hat.</li> <li>▪ Zweck des Termins beschreiben</li> <li>▪ Unterlagen, welche zum Termin vom Bewerber mitzubringen sind.</li> </ul>
<b>Kundennutzen</b>	Der Bewerber erhält alle notwendigen Informationen zum bevorstehenden Termin zugesandt. Missverständnisse bei Terminvereinbarungen werden präventiv vermieden.
<b>Anforderungen</b>	Geeignetes Kommunikationstool zur Versendung des Reminders, zum Beispiel via Email.
<b>Abhängigkeiten</b>	Alle Informationen müssen rechtzeitig vorhanden sein, um Reminder auszusenden
<b>Nicht-Ziele</b>	Das IKT-Service hat nicht zum Ziel, Termine mit Bewerbern zu vereinbaren.
<b>Voraussetzungen</b>	Ein Termin muss im Vorhinein vorhanden sein.  Automatisierte Unterstützung für Reminder-Funktionalität ist von Vorteil.

Tabelle 17 Service-Steckbrief zum IKT-Service "Reminder für Bewerber"

## **9.2 Einsatz von IKT Services entlang der CJM aus Sicht des Bewerbers zur effizienten Gestaltung des Bewerbungsprozesses**

In Abbildung 35 wird dargestellt, wo die zuvor konzipierten IKT-Services in der CJM aus Sicht des Bewerbers zum Einsatz kommen.

Das IKT-Services „Wie sollen wir Sie kontaktieren“ kommt bei der Abgabe der Bewerbung zum Einsatz. Die über dieses IKT-Service gewonnene Information muss im gesamten Bewerbungsprozess berücksichtigt werden.

Die grünen Sterne zeigen den Einsatz des IKT-Services „Reminder für den Bewerber“, welche 24 Stunden vor einem Termin zur Anwendung kommt. Dieses IKT-Service senkt zum einen Missverständnisse, welche bei der Terminvereinbarung aufgetreten sein könnten, und zum anderen erhält der Bewerber alle notwendigen Informationen zum bevorstehenden Treffen.

Das IKT-Service „Visualisierung des Auswahlverfahrens“ kommt im gesamten Bewerbungsprozess zum Einsatz, da diese Information für den Bewerber jederzeit abrufbar ist.

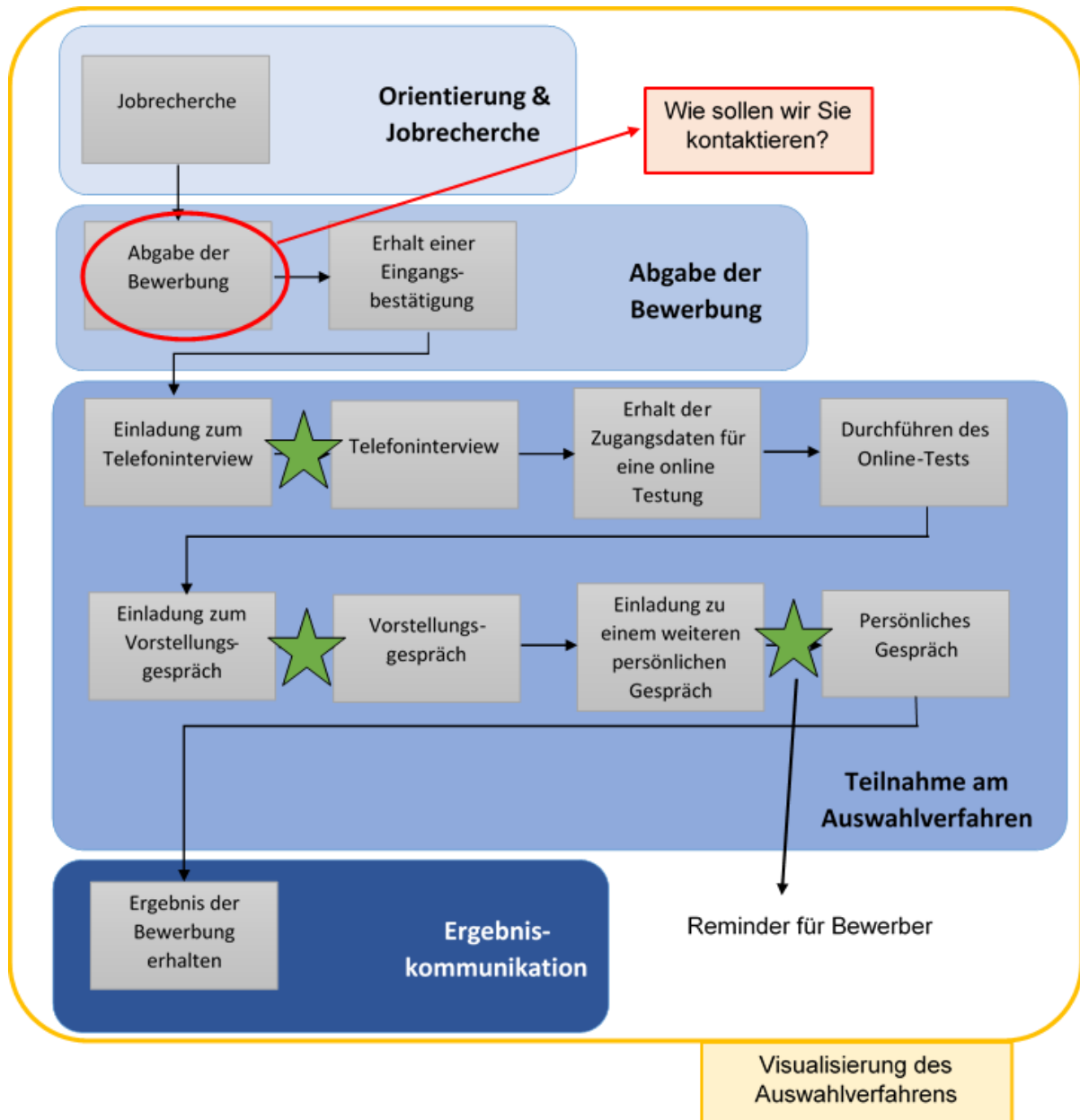


Abbildung 35 Anwendung der IKT-Services in der CJM aus Sicht des Bewerbers

### 9.3 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurden die vier Ideen „Zentrales Bewerbungssystem für Recruiter“, „Transparente Darstellung des Bewerbungsprozesses“, „Bewerber wählt bevorzugtes Kommunikationstool“ und „Reminder an Bewerber“ konzipiert. Die Konzeption erfolgt mittels eines Service-Steckbriefes.

Im Anschluss wird der Einsatz dieser konzipierten IKT-Services anhand der CJM aus Sicht des Recruiters und aus Sicht des Bewerbers dargestellt.

## 10 CONCLUSIO

Im Zuge dieser wissenschaftlichen Arbeit wurden Konzepte für IKT-Services entworfen, welche entlang der CJM aus Sicht des Bewerbers und aus Sicht des Recruiters zur Effizienzsteigerung eingesetzt werden. Dafür wurde die Methode des Service Engineerings verwendet, welche in Kapitel 5.6.1 beschrieben wird. In Abbildung 36 werden die verwendeten Werkzeuge für die einzelnen Schritte im Service Engineering Modell dargestellt.

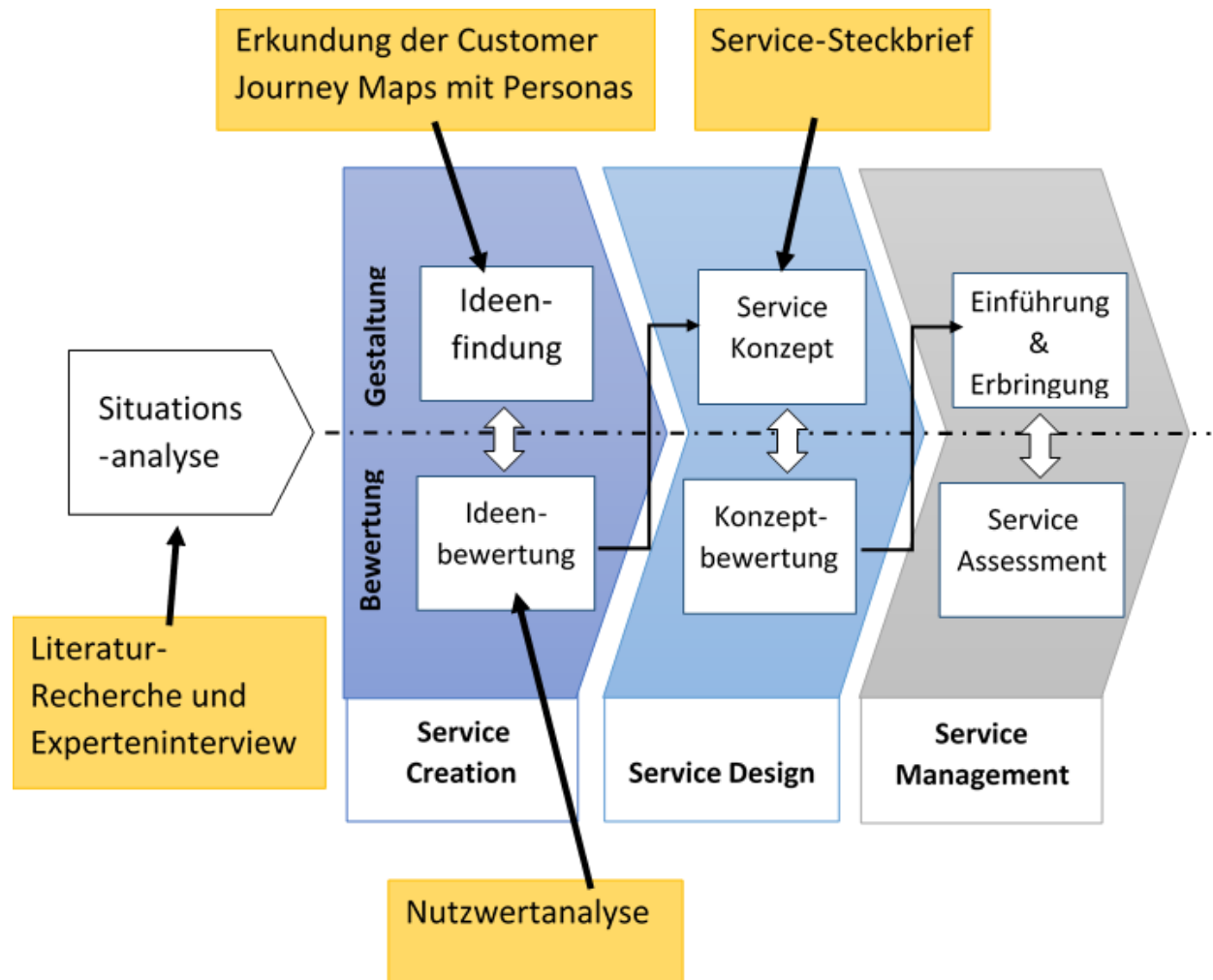


Abbildung 36 Angewandte Methoden und Werkzeuge

Durch die Literaturrecherche und das Experteninterview wurde festgestellt, dass IKT-Services in der Personalbeschaffung bereits eingesetzt werden und zu einer Effizienzsteigerung in der Personalbeschaffung führen. Facebook wird beispielsweise zur Präsentation des Unternehmens verwendet. Diese Präsentation dient zur Etablierung einer Arbeitgebermarke, welche dazu beiträgt, dass die richtigen Kandidaten sich für Stellenangebote bewerben. Ein weiteres Beispiel für bereits eingesetzte IKT-Services sind die Social Media Kanäle Xing und LinkedIn, welche von Firmen für die direkte Suche verwendet werden und somit eine IT-unterstützte Bearbeitung des latenten Arbeitsmarktes ermöglicht.

Durch die Erkundung der CJM aus Sicht des Bewerbers wurden die folgenden Erfolgsfaktoren für die Personalbeschaffung ermittelt:

- Hohe Reaktionsgeschwindigkeit vom Unternehmen
- Unkomplizierte Kommunikationswege und Bewerbungsmöglichkeiten
- wertschätzender Umgang mit allen Kandidaten
- Transparenter Bewerbungsprozess
- Eingesetzte Testungen müssen für die ausgeschriebene Stelle relevant sein

Bei der Erkundung der CJM aus Sicht des Recruiters wurde erkannt, dass Personalbeschaffer ein Bedürfnis nach einem zentralen System zur Verwaltung und Abwicklung von Bewerbungen haben, wie in Kapitel 8.1 geschildert wird. Die Automatisierung von Routineaufgaben in der Personalbeschaffung kann die Personalarbeit zusätzlich vereinfachen und beschleunigen.

Diese Erfolgsfaktoren können durch den Einsatz von IKT-Services, wie zum Beispiel Facebook, Email, Xing, Online-Bewerbungsformulare oder Online-Jobbörsen, positiv beeinflusst werden.

Aus diesem Grund kann die Arbeitshypothese „Der Einsatz von Services im Recruitment-Prozess wirkt sich positiv auf die kritischen Erfolgsfaktoren aus“, welche im Zuge dieser wissenschaftlichen Arbeit geprüft wurde, bestätigt werden.

Im Weiteren wurden IKT-Services mittels Service-Steckbriefen konzipiert, welche die im Bewerbungsprozess ermittelten Erfolgsfaktoren erfüllen und somit zu einer Effizienzsteigerung in der Personalbeschaffung führen. Dabei wurden die folgenden vier IKT-Services konzipiert, welche in Kapitel 9.1 beschrieben werden:

- Zentrales Bewerbungsmanagementsystem
- Visualisierung des Auswahlverfahrens
- Wie sollen wir Sie kontaktieren?
- Reminder für Bewerber

Durch den Einsatz dieser IKT-Services kann eine Effizienzsteigerung im Recruitment erreicht werden, was somit auch die Forschungsfrage „Welche IKT-Services unterstützen bei der Erfüllung der kritischen Erfolgsfaktoren entlang des Bewerbungsprozesses und führen zu einer Effizienzsteigerung im Recruitment?“ beantwortet.

Durch Abbildung 36 wird ersichtlich, dass die Prozessschritte Konzeptbewertung, Einführung & Erbringung und Services Assessment nicht in dieser wissenschaftlichen Arbeit behandelt wurden. Diese Schritte könnten im Zuge einer weiteren Forschungsarbeit realisiert werden, da somit die konzipierten IKT-Services auf ihre Praxistauglichkeit hin getestet werden könnten.

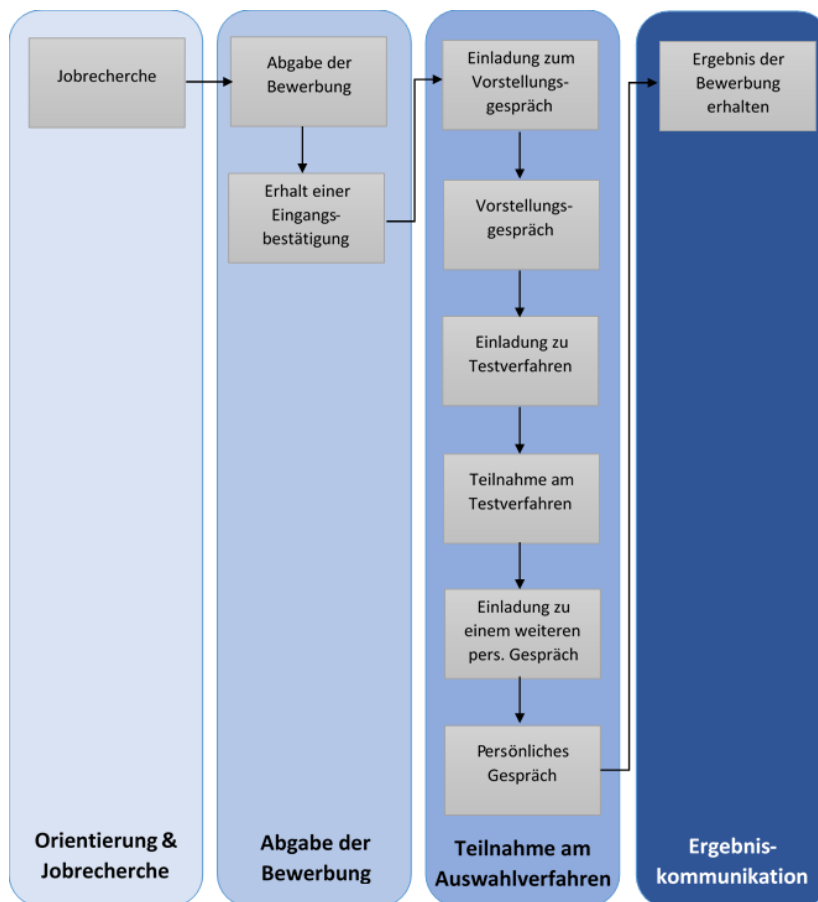
## ANHANG A - Interviewleitfaden

Wie ist Ihr Name?

Welche Position bekleiden Sie im Unternehmen PIDAS?

Welche technischen Lösungen setzen Sie im Bereich der Personalbeschaffung ein?

Wie ist der Bewerbungsprozess in der PIDAS aufgebaut im Vergleich zu den CJMs, welche auf Basis von bestehender Literatur erstellt wurden?



Welche Stärken sehen Sie in den einzelnen Phasen im Bewerbungsprozess?

Welche Schwächen erkennen Sie in den einzelnen Phasen im Bewerbungsprozess?

Welches Feedback bekommen Sie von Bewerbern?

Achten Sie beim Bewerbungsprozess auf eine gute Candidate Experience?

Welche Phasen sehen sie in der Candidate Journey im Vergleich zur Theorie von Verhoeven und Athanas und Wald?

Wie erreichen Sie eine gute Candidate Experience im Bewerbungsprozess im Vergleich zu den Erfolgsfaktoren aus der Theorie?

Offene Frage stellen: Was würden Sie dem Thema noch hinzufügen, was nicht durch die Fragen abgedeckt wurde?



## ANHANG B - Experteninterview mit Ina Höfermig

Hier finden Sie die Kernaussagen vom Experteninterview mit Frau Ina Höfermig. Es wurden die relevanten Aussagen sinngemäß zusammengefasst.

### Wie ist Ihr Name?

Ina Höfermig

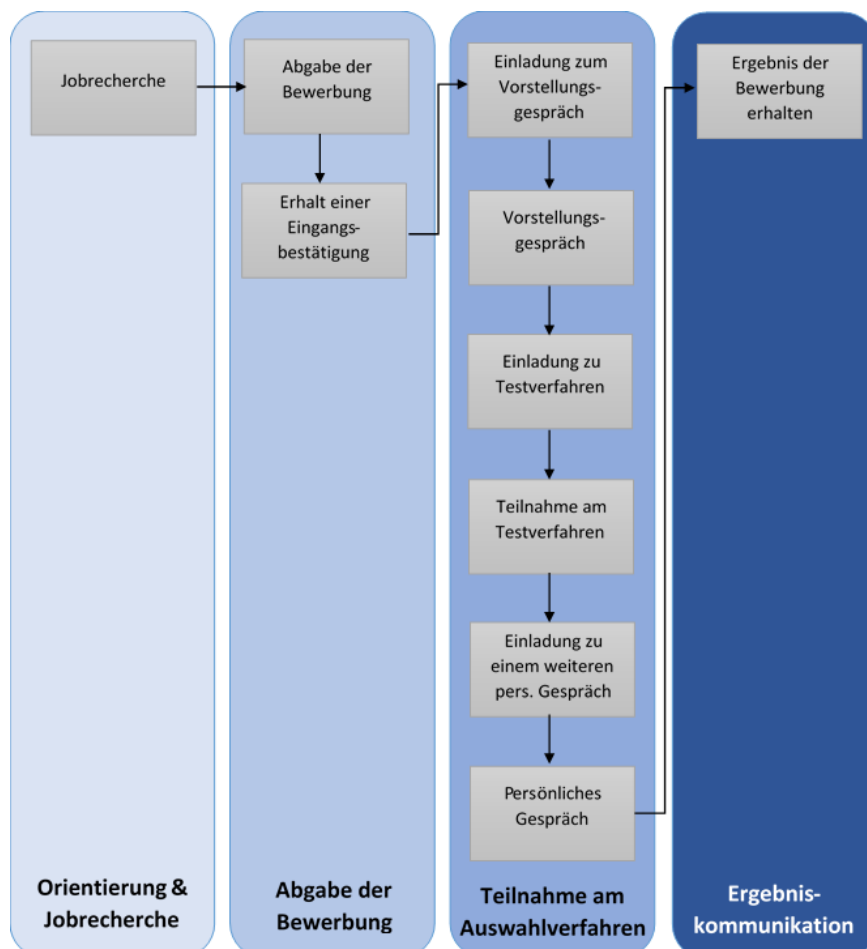
### Welche Position bekleiden Sie im Unternehmen PIDAS?

Hauptsächlich für das Thema Recruiting zuständig. Somit für die gesamte Personalauswahl in Österreich und Deutschland.

### Welche technischen Lösungen setzen Sie im Bereich der Personalbeschaffung ein?

Abgesehen vom Recruiting Tool wird auch Social Media verwendet, wie Xing, LinkedIn und neuerdings auch Facebook. Das Recruiting Tool bietet Bewerbern die Möglichkeit, deren Bewerbungsunterlagen hochzuladen, um sich somit auf der unternehmenseigenen Webseite auf offene Stellenanzeigen zu bewerben.

### Wie ist der Bewerbungsprozess in der PIDAS aufgebaut im Vergleich zu den CJMs, welche auf Basis von bestehender Literatur erstellt wurden?



- Jobrecherche ist für den Kandidaten sehr wichtig, so dass der auf das Unternehmen PIDAS aufmerksam wird.
- Abgabe der Bewerbung erfolgt beim Unternehmen PIDAS online. Es gibt kaum mehr postalische Bewerbungen. Außerdem ist eine postalische Bewerbung in einem IT Unternehmen auch nicht gefragt. Bewerbungen können über Email oder dem Online-Formular auf der unternehmenseigenen Webseite eingereicht werden. Des Weiteren können Kandidaten sich über Xing oder LinkedIn bewerben, und mit dem Unternehmen in direkten Kontakt treten.
- Erhalt einer Eingangsbestätigung: Bewirbt sich der Kandidat über das Online Formular, so bekommt dieser eine automatische Eingangsbestätigung. Bei Bewerbungen über Email oder Xing, LinkedIn wird die Eingangsbestätigung manuell versendet, aber zeitverzögert.
- In der CJM steht Einladung zum Vorstellungsgespräch, was beim Unternehmen PIDAS eine Einladung zu einem Telefoninterview ist.
- Das Telefoninterview dauert ca. eine halbe Stunde. Der Kandidat kann durch das Telefoninterview einerseits das Unternehmen kennenlernen und andererseits lernt das Unternehmen PIDAS den Kandidaten kennen. Dieses Telefoninterview dient einer ersten Vorauswahl.
- Je nach Stelle gibt es nach dem Telefoninterview ein Testverfahren. Bei der Fachabteilung IT-Services wird ein Fähigkeitstest online durchgeführt. Der Bewerber erhält kein Ergebnis, sondern nur das Unternehmen PIDAS. Der Test ist aufwändig und dauert eine Stunde und beinhaltet 150 Multiple Choice Fragen. Es werden IT Fragen gestellt, um dieses Know-How abzu prüfen. Einladung und Durchführung des Tests ist gekoppelt, da dieser online jederzeit durchführbar ist. Bewerber müssen eine Mindestprozentzahl erreichen, um zu einem persönlichen Gespräch eingeladen zu werden. Bei den anderen Fachabteilungen werden Persönlichkeitstestverfahren durchgeführt. Dieser Persönlichkeitstest kommt auch bei höheren Positionen der Fachabteilung IT-Services zum Einsatz. Auch diese Testverfahren sind online durchzuführen. Die Persönlichkeitstestungen werden jedoch erst nach dem persönlichen Gespräch durchgeführt.
- Einladungen zu einem weiteren Gesprächen in der CJM: Nach dem IT-Test wird der Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Bei diesem Vorstellungsgespräch wird noch einmal konkret über die Stelle gesprochen, Fähigkeiten abgetestet, Social Skills werden abgetestet, da Cultural fit für das Unternehmen sehr wichtig ist.
- Nach dem persönlichen Gespräch gibt es die Möglichkeit für ein erweitertes Gespräch. Dieses Gespräch dauert 2 – 3 Stunden und dient dazu, die Arbeitsumgebung und das Team kennenzulernen, so dass sich der potenzielle Kandidat sowie auch das Team sicher sein können, dass es zu einer positiven Zusammenarbeit kommt. Derzeit wird dieses Gespräch bei Bedarf organisiert, es wird in Zukunft jedoch ein Kernelement des Bewerbungsprozesses darstellen.

- Anschließend kommt es zur Ergebniskommunikation. Alle Kandidaten, welche zumindest ein Telefoninterview mit dem Unternehmen PIDAS führten, bekommen eine persönliche Absage. Kandidaten welche bereits zuvor aussortiert wurden, bekommen eine standardisierte Absage. Jeder Kandidat, welcher sich beim Unternehmen PIDAS für eine Stelle beworben hat, bekommt eine Rückmeldung.

Der Bewerbungsprozess unterscheidet sich in den einzelnen Fachabteilungen. Das Auswahlverfahren entsteht durch eine enge Zusammenarbeit mit den jeweiligen Abteilungen

#### **Welche Stärken sehen Sie in den einzelnen Phasen im Bewerbungsprozess?**

- Persönliche Nähe zum Kandidaten, durch die gelebte Du-Kultur. Auch Telefoninterviews werden per Du geführt. Dies beseitigt Barrieren im Gespräch und Kandidaten fühlen sich im Gespräch wohler
- Hohes Anliegen, dass Vorgaben und Versprechen gehalten werden.
- Hohe Flexibilität zum Beispiel bei Terminvereinbarungen.
- Das Unternehmen PIDAS ist agil, was auch ein Markenversprechen des Unternehmens ist.
- Das Unternehmen ist unkompliziert, da Bewerber jederzeit mit dem Unternehmen PIDAS in Kontakt treten können und das sowohl persönlich oder auch per Email oder telefonisch.
- Gute Zusammenarbeit im Team, um somit die bestmögliche Entscheidung für den Kandidaten und auch für das Unternehmen zu treffen.
- Die Reaktionsgeschwindigkeit bei eingelangten Bewerbungen ist sehr wichtig. Dies bildet einen ersten Faktor, ob ein Kandidat das Unternehmen positiv oder negativ in Erinnerung behält. Man sollte grundsätzlich innerhalb einer Woche auf eine Bewerbung reagieren, aber allerhöchstens zwei Wochen. Die Reaktionszeit trägt wesentlich zur Wertschätzung eines Kandidaten bei.

#### **Welche Schwächen erkennen Sie in den einzelnen Phasen im Bewerbungsprozess?**

- Größte Schwäche ist derzeit das Recruiting Tool, welches nicht zur Corporate Identity passt.
- Die Bewerbung über das Recruiting Tool ist sehr umständlich.
- Der Fähigkeitstest dauert derzeit zu lange, außerdem sind die Wissensgebiete veraltet und der Test beinhaltet schwere Fragen. Kandidaten müssen derzeit 35% erreichen, um zu einem persönlichen Gespräch eingeladen zu werden. Die Kandidaten fühlen sich nach diesem Test sehr schlecht.

#### **Welches Feedback bekommen Sie von Bewerbern?**

Derzeit gibt es kein Feedbacksystem für das Bewerbungsverfahren, welches aber bereits angedacht ist, zu implementieren. Das Unternehmen PIDAS erhält von Zeit zu Zeit ungefragt Feedback von Bewerbern oder nutzt die Bewertungen auf der Plattform kununu.com.

**Achten Sie beim Bewerbungsprozess auf eine gute Candidate Experience?**

Eine gute Candidate Experience ist für das Unternehmen PIDAS sehr wichtig und es wird seit einem Jahr daran gearbeitet.

**Welche Phasen sehen sie in der Candidate Journey im Vergleich zur Theorie von Verhoeven und Athanas und Wald?**

Im Gegensatz zu den Candidate Journeys aus der Literatur gibt es beim Unternehmen PIDAS kein Ende. Das Unternehmen sieht einen Mitarbeiter, welcher aus dem Unternehmen austritt, als einen neuen potenziellen Bewerber für das Unternehmen. Ein gutes Off-Boarding ist ein wichtiger Teil in der Candidate Experience für das Unternehmen PIDAS.

**Wie erreichen Sie eine gute Candidate Experience im Bewerbungsprozess im Vergleich zu den Erfolgsfaktoren aus der Theorie?**

- Schnelle Reaktionszeit
- Sehr wertschätzender Umgang mit den Kandidaten
- Feedback, vor allem im Hinblick auf Verbesserungspotenzial.
- Einhaltung von Terminen
- Kommunikation
- Versprechen müssen gehalten werden.

**Offene Frage stellen: Was würden Sie dem Thema noch hinzufügen, was nicht durch die Fragen abgedeckt wurde?**

Das Thema Cultural Fit, welches aus der Candidate Journey hervorgeht. Cultural Fit ist die neue Herausforderung in der Personalbeschaffung. Das Unternehmen PIDAS möchte keine Kandidaten als Mitarbeiter, welche die perfekten IT-Skills und Fähigkeiten mit sich bringen, sondern die Kandidaten, welche zum Unternehmen selbst passen und sich mit diesem identifizieren können

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CEM	
Customer Experience Management .....	46
CJM	
Customer Journey Map.....	51
E-HRM	
Electronic Human Resource Management .....	37
E-Recruiting	
Electronic Recruiting .....	41
ERP-Systeme	
Enterprise Resource Planning-Systeme.....	38
HRIS	
Human Resource Information Systems .....	38
IKT-Services	
Informations- und Kommunikationstechnik –Services .....	51
MAV	
Mobile added value .....	39
PIS	
Personalinformationssysteme .....	38
SEO	
Search Engine Optimization .....	39

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Aufbau der wissenschaftlichen Arbeit .....	5
Abbildung 2: Überschneidung der wirtschaftlichen und sozialen Zielen (Olfert, 2015).....	7
Abbildung 3 Hauptaufgaben der Personalwirtschaft nach Jung (2011).....	8
Abbildung 4: Grundstruktur der Personalabteilung nach Olfert (2015). ....	10
Abbildung 5: Dimensionen des Personalbedarfs nach Holtbrügge (2015). ....	13
Abbildung 6: Einteilung der umfangbezogenen Personalplanung nach Olfert (2015). ....	13
Abbildung 7: Ablauf der Personalplanung nach Olfert (2015).....	14
Abbildung 8 Ablauf der Personalbedarfsermittlung (Schneider & Kronawetter, 2005). ....	16
Abbildung 9 Gegenüberstellung von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen (Olfert, 2015). ....	17
Abbildung 10 Anforderungsbearbeitung nach Olfert (2015).....	23
Abbildung 11 Schema der Bewerberauswahl nach Thommen und Achleitner (2012). ....	27
Abbildung 12 Adressaten und Bestandteile des Personalmarketings (Petry & Vaßen, 2014). ....	32
Abbildung 13 Anteile der verwendeten Beschaffungswege zur Kommunikation von offenen Arbeitsplatzstellen (Weitzel, et al., 2014). ....	36
Abbildung 14 Vergleich der generierten Einstellungen durch die verschiedenen Beschaffungswege (Weitzel, et al., 2014).....	37
Abbildung 15 Umsetzung von Mobile Recruiting (Weitzel, et al., 2014) .....	41
Abbildung 16 Phasen der Candidate Experience nach Verhoeven (2012).....	47
Abbildung 17 Candidate Journey mit Touchpoints (Athanas & Wald, 2014) .....	49
Abbildung 18 Dienstleistungserstellung nach Ebel (2014).....	50
Abbildung 19 Klassen der IT-basierten Dienstleistungen (Böttcher & Meyer, 2008) .....	51
Abbildung 20 Phasenmodell der Dienstleistungsentwicklung (Aschbacher & Grünwald, 2007) .....	53
Abbildung 21 Strategie-orientiertes Vorgehensmodell zur Dienstleistungsentwicklung der Studienrichtung IT & Wirtschaftsinformatik der FH CAMPUS 02 (Ehrenhöfer, Kreuzer, Erhart, & Aschbacher, 2013) .....	54
Abbildung 22 Vergleich der Candidate Journeys von Verhoeven (2012) und Athanas und Wald (2014) .	58
Abbildung 23 CJM aus Sicht des Recruiters .....	59
Abbildung 24 CJM aus Bewerbersicht .....	60
Abbildung 25 Candidate Journey vom Unternehmen PIDAS.....	64
Abbildung 26 CJM aus Sicht des Bewerbers vom Unternehmen PIDAS .....	66
Abbildung 27 CJM aus Sicht des Bewerbers für das weitere Vorgehen der Masterarbeit .....	67
Abbildung 28 CJM aus Sicht des Recruiters vom Unternehmen PIDAS .....	69
Abbildung 29 CJM aus Sicht des Recruiters für das weitere Vorgehen der Masterarbeit .....	70
Abbildung 30 Karriereseite des Unternehmens PIDAS.....	72
Abbildung 31 Ganzheitliche Darstellung der Personalbeschaffung durch Service Blueprinting.....	73
Abbildung 32 Wahrnehmungen der Persona Bruno Beschaffer entlang der CJM aus Sicht des Recruiters .....	76
Abbildung 33 Ideenbewertung mittels einer Nutzwertanalyse .....	83

Abbildung 34 Einsatz des zentralen Bewerbungsmanagementsystems entlang der CJM aus Sicht des Recruiters ..... 87

Abbildung 35 Anwendung der IKT-Services in der CJM aus Sicht des Bewerbers ..... 92

Abbildung 36 Angewandte Methoden und Werkzeuge ..... 93

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung nach Schulz (2014) . . . . .	19
Tabelle 2 Vor- und Nachteile der externen Personalbeschaffung nach Schulz (2014). . . . .	20
Tabelle 3 Kennzahlen für die Personalbeschaffung nach Athanas (2014). . . . .	30
Tabelle 4 Eigenschaften der verschiedenen Generationen (Troger, 2016) . . . . .	35
Tabelle 5 Vor- und Nachteile einer unternehmenseigenen Webseite bei der Personalbeschaffung nach Schulz (2014). . . . .	39
Tabelle 6 Vor- und Nachteile von E-Recruiting nach WKO.at (2016). . . . .	42
Tabelle 7 Ergänzende Vor- und Nachteile von E-Recruiting nach Dachrodt, Henning, Kieckbusch, und Marquardt (2014). . . . .	43
Tabelle 8 Positive und Negative Beeinflussung der Candidate Experience (Softgarden, 2013) . . . . .	57
Tabelle 9 Beschreibung und Touchpoints der CJM aus Bewerbersicht . . . . .	61
Tabelle 10 Persona Bruno Beschaffer . . . . .	75
Tabelle 11 Beschreibung der positiven und negativen Wahrnehmungen der Persona Bruno Beschaffer entlang der CJM aus Sicht des Recruiters . . . . .	77
Tabelle 12 Persona Edith Erfahren . . . . .	78
Tabelle 13 Persona Erik Expert. . . . .	80
Tabelle 14 Service-Steckbrief zum IKT-Service „Zentrales Bewerbungsmanagementsystem“ . . . . .	86
Tabelle 15 Service-Steckbrief zum IKT-Service „Visualisierung des Auswahlverfahrens“ . . . . .	88
Tabelle 16 Service-Steckbrief zum IKT-Service „Wie sollen wir Sie kontaktieren?“ . . . . .	89
Tabelle 17 Service-Steckbrief zum IKT-Service "Reminder für Bewerber" . . . . .	90



## LITERATURVERZEICHNIS

- Aschbacher, H., & Grünwald, S. (2007). *Service Engineering als Methode zur Dienstleistungsentwicklung*. WINGbusiness.
- Athanas, C. (28. 3 2014). *HR-Controlling: 20 wichtige Recruiting-Kennzahlen im Überblick*. Abgerufen am 01. 11 2016 von metaHR: <http://blog.metahr.de/2014/03/28/hr-controlling-20-wichtige-recruiting-kennzahlen-im-ueberblick/>
- Athanas, C., & Wald, P. M. (2014). *Candidate Experience Studie. Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie zum Bewerbungserleben von Kandidaten in Deutschland und Ableitung von Schlussfolgerungen für Recruitingstrategien sowie Employer Branding*. meta HR Unternehmensberatung GmbH & stellenanzeigen.de GmbH & Co. KG.
- Backhaus, K., Becker, J., Beverungen, D., Breuker, D., Bröker, O., Brüne, P. A., . . . Wilken, R. (2014). Effizienzmessung industrieller Dienstleistungen mittels Data Envelopment Analysis (ServDEA). In K. Möller, & W. Schultze (Hrsg.), *Produktivität von Dienstleistungen*. Springer Gabler.
- Bartscher, T., Maier, G., & Wichert, J. (2015). *250 Keywords Personalmanagement. Grundwissen für Manager*. Springer Gabler.
- Bastuck, P. (2007). *Qualitative und quantitative Methoden. Grabenkampf oder sinnvolle Kombination?* Grin Verlag.
- Böhm, S., & Niklas, S. J. (2012). *Mobile Recruiting: Insights from a Survey among German HR Managers*. ACM.
- Böttcher, M., & Meyer, K. (2008). Entwicklung IT-basierter Dienstleistungen. In K.-P. Fähnrich, & C. van Husen (Hrsg.), *Entwicklung IT-basierter Dienstleistungen*. Physica-Verlag Heidelberg.
- Bruhn, M., & Hadwich, K. (2012). Customer Experience. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn, & K. Hadwich (Hrsg.), *Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement*. Springer Gabler.
- Buchheim, C., & Weiner, M. (2014). *HR-Basics für Start-ups. Recruiting und Retention im Digitalen Zeitalter*. Springer Gabler.
- Büdenbender, U., & Strutz, H. (2011). *Gabler Kompaktlexikon Personal*. Gabler.
- Burr, W. (2014). *Markt- und Unternehmensstrukturen bei technischen Dienstleistungen. Wettbewerbs- und Kundenvorteile durch Service Engineering*. Springer Gabler.
- Burr, W. (2016). *Service Engineering bei technischen Dienstleistungen. Eine ökonomische Analyse der Modalisierung, Leistungstiefengestaltung und Systembündelung*. Springer Gabler.

- Büttgen, M., & Kissel, P. (2013). Der Einsatz von SocialMedia als Instrument des Employer Branding. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Springer Gabler.
- Dachrodt, G., Henning, K.-P., Kieckbusch, M., & Marquardt, B. (2014). Personalmanagement als strategischer Wertschöpfungsfaktor. In H.-G. Dachrodt, W. Koberski, V. Engelbert, & G. Dachrodt (Hrsg.), *Praxishandbuch Human Resources. Management - Arbeitsrecht - Betriebsverfassung*. Springer-Gabler.
- Dannhäuser, R. (2014). Trends im Recruiting. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Springer Gabler.
- Dernick, A., Gail, U., Hesberg, D., Musiol, C.-H., Schwarzer, W., & Ullrich, E.-B. (2016). *Steuerung und Führung im Unternehmen*. Versicherungswirtschaft GmbH.
- Dietz, S. (09. 06 2015). *Candidate Experience: Ist das toll hier!* Abgerufen am 11. 11 2016 von karrierebibel: <http://karrierebibel.de/candidate-experience-ist-das-toll-hier/>
- Ebel, N. (2014). *Basiswissen ITIL® 2011 Edition*. dpunkt.verlag.
- Ehrenhöfer, C., Kreuzer, E., Erhart, W., & Aschbacher, H. (2013). Optimierung von Logistikprozessen durch den Einsatz von Smart Services. In H. Zsifkovits, & S. Altendorfer (Hrsg.), *Logistics Systems Engineering*. Rainer Hampp Verlag.
- Gruber, A., & Sichler, R. (November 2014). Wie österreichische Unternehmen Persönlichkeitstests im Recruiting nutzen. *Personalmanager. Zeitschrift für Human Resources*, S. 42-44.
- Hollender-Matako, H., & Brauweiler, J. (2005). Wertorientiertes Personalmanagement in der Praxis. Voraussetzungen und Beispiele der Umsetzung. In P. M. Wald (Hrsg.), *Neue Herausforderungen im Personalmanagement*. Gabler Verlag.
- Holtbrügge, D. (2015). *Personalmanagement*. Springer Gabler.
- Jäger, W., & Hempe, R. (2013). Moderne Online Recruiting-Kanäle. In W. Appel, & B. Michel-Dittgen (Hrsg.), *Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten*. Springer Gabler.
- Jung, H. (2011). *Personalwirtschaft*. Oldenbourg.
- Kay, R., & Richter, M. (kein Datum). *Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss*. Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Kirchgeorg, M., & Müller, J. (2013). Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Springer Gabler.

- Kootz, J. (2014). *Kundenorientiertes Personalrecruiting. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Customer Experience Management*. Universität Trier.
- Leimeister, J. M. (2012). *Dienstleistungsengineering und -management*. Springer Gabler.
- Mülder, W. (2000). Personalinformationssysteme - Entwicklungsstand, Funktionalität und Trends. *Wirtschaftsinformatik*.
- Olfert, K. (2015). *Personalwirtschaft*. NWB Verlag.
- Petry, T., & Vaßen, M. (2014). Personalmarketing 2.0 – State of the Art, Praxisbeispiele und Erfolgsfaktoren. In B. Rosenberger (Hrsg.), *Modernes Personalmanagement. Strategisch - operativ - systematisch*. Springer Gabler.
- Pidas. (22. 11 2016). *Facts & Figures*. Abgerufen am 22. 11 2016 von Pidas. The Customer Care Company: <https://www.pidas.com/de/about>
- Pidas. (22. 11 2016). *Leistungsangebot*. Abgerufen am 22. 11 2016 von Pidas. The Customer Care Company: <https://www.pidas.com/de/angebot>
- Pidas. (29. 11 2016). *Lösungen für Ihren Kundenservice*. Abgerufen am 29. 11 2016 von Pidas. The Customer Care Company: <https://www.pidas.com/de/trueAct>
- Pilarski, B., Tornack, C., Klein, M., & Schumann, M. (2012). Mobile Anwendungen im Personalmanagement. *HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 63-72.
- Rechsteiner, F. (2016). *Erfolgreiches IT-Recruiting trotz Fachkräftemangel. Methoden zur Personalbeschaffung und -bindung*. Springer Gabler.
- Rienth, M. (2008). *E-Recruiting: Grundlagen, Instrumente und Prozesse*. Grin.
- Rosenberger, B. (2014). Einleitung: Personalmanagement – ein Zukunftsprojekt. In B. Rosenberger (Hrsg.), *Modernes Personalmanagement. Strategisch - operativ - systemisch*. Springer Gabler.
- Schneider, W., & Kronawetter, M. (2005). *Betriebliche Organisation IV/V*. Manz Verlag.
- Schuler, H. (2013). Personalauswahl. Eine eignungsdiagnostische Perspektive. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Springer Gabler.
- Schulz, L. M. (2014). *Das Geheimnis erfolgreicher Personalbeschaffung. Von der Bedarfsidentifikation bis zum Arbeitsvertrag*. Springer Gabler.
- Schumann, M., & Pilarski, B. (2015). *Mobile Personalinformationssysteme - Stand der Forschung und Einsatzmöglichkeiten*. Georg-August-Universität Göttingen.

- Softgarden. (08. 08 2013). *Candidate Experience*. Von Softgarden: <https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/candidate-experience/> abgerufen
- Staffler, F. (2013). Mobile: Die Zukunft liegt auf der Hand. In J. Buckmann (Hrsg.), *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können*. Springer Gabler.
- Thommen, J.-P., & Achleitner, A.-K. (2012). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Springer Gabler.
- Tometschek, R. (2013). Employer Branding: Innen beginnen. In J. Buckmann (Hrsg.), *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding*. Springer Gabler.
- Troger, H. (2016). *7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends*. Springer Gabler.
- Verhoeven, T. (22. 09 2012). *Candidate Experience: #1 Die Theorie*. Abgerufen am 11. 11 2016 von NochEinPersonalmarketingBlog: <http://nocheinpersonalmarketingblog.blogspot.co.at/2012/09/candidate-experience-1-die-theorie.html>
- Verhoeven, T. (2016). Die Theorie der Candidate Experience. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Candidate Experience. Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*. Springer Gabler.
- Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Weinert, C., Stetten, A., & Maier, C. (2014). *Recruiting Trends 2014 Österreich. Eine empirische Untersuchung mit den 500 größten Unternehmen aus Österreich*. Centre of Human Resources Information Systems.
- WKO.at. (19. 07 2016). *E-Recruiting – das neue Instrument der Personalbeschaffung*. Abgerufen am 05. 11 2016 von WKO: <https://www.wko.at/Content.Node/Service/Innovation-und-Technologie/Digitalisierung-im-Unternehmen/e-recruiting.html>
- Zeidler, S. (14. 07 2010). *Mit Customer-Journey-Mapping die Kundenzufriedenheit steigern*. Abgerufen am 15. 11 2016 von Gründerszene: <http://www.gruenderszene.de/allgemein/mit-customer-journey-mapping-die-kundenzufriedenheit-steigern>