

LinkedIn im Recruiting-

Nutzen und Herausforderungen der Social Media Plattform in Zeiten des War for Talents

Masterarbeit

Eingereicht von: **Marina GROß**

Studierenden-ID: **00913411**

Studium: **Master program in Digital Marketing Management**

Betreuer*in: **Mag. Bernd Oberzaucher**

Graz, 23.04.2023

Ich erkläre hiermit, 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. Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 23.04.2023

Marina Groß

Zusammenfassung

LinkedIn im Recruiting:

Nutzen und Herausforderungen der Social Media Plattform in Zeiten des War for Talents

Marina, Groß

Social-Media wird für das Recruiting und Employer Branding immer wichtiger. Gerade in Zeiten des War for Talents sind Unternehmen auf effektive Bewerberplattformen und Touchpoints für die Gewinnung neuer Mitarbeiter*innen angewiesen. Besonders das Business-Netzwerk LinkedIn genießt dadurch eine wachsende Nachfrage. Es gibt bereits einige wissenschaftliche Publikationen über soziale Medien, doch Forschungen im Bereich LinkedIn-Recruiting sind nach wie vor spärlich. Ziel dieser Arbeit ist es, die Frage nach der Bedeutung von LinkedIn für Recruiter*innen in österreichischen Unternehmen zu beantworten. Dazu wurden folgenden Forschungsfragen gestellt: Welchen Nutzen hat die Social Media Plattform LinkedIn bezüglich War for Talents im Recruiting österreichischer Unternehmen? Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Nutzung von LinkedIn im Recruiting? Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden Expert*innen-Interviews durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Vorteile von LinkedIn den Nachteilen überwiegen – auch wenn noch längst nicht alle Funktionen, die LinkedIn bietet, genutzt werden. Es geht hervor, dass es einen großen Nutzen

darstellt und dass diese Social Media Plattform daher allen anderen Plattformen bei der Personalbeschaffung vorzuziehen ist.

Keywords: LinkedIn, Social Media, Recruiting, Employer Branding, War for Talents, Personalbeschaffung

Abstract

LinkedIn im Recruiting:

Nutzen und Herausforderungen der Social Media Plattform in Zeiten des War for Talents

Marina, Groß

Social media is becoming increasingly important in recruiting and employer branding. Particularly in times of the war for talent, companies depend on effective candidate platforms and touchpoints for recruiting new personnel. Therefore, there is a growing demand for business network platforms such as LinkedIn. There are already scientific publications on social media, but there is still a lack of research regarding recruitment with LinkedIn. This paper aims to answer the question of the importance of LinkedIn for recruiters in Austrian companies. Therefore, the following research questions were posed: What are the benefits of the social media platform LinkedIn in the war for talents in the recruiting of Austrian companies? What challenges arise in the use of LinkedIn recruiting? To answer the research question, a qualitative study was conducted by interviewing experts in recruiting. The results show that the advantages of LinkedIn outweigh the disadvantages - even if not all functions LinkedIn offers are used. It emerges that LinkedIn represents a significant benefit and that this social media platform is, therefore, preferable to all other platforms in recruitment.

Keywords: LinkedIn, Social Media, Recruiting, Employer Branding, War for Talents, Human Resources

Inhaltsverzeichnis

<i>Einleitung</i>	1
<i>Kapitel 1: Theoretische Grundlagen</i>	2
Forschungszweck	2
Definitionen	3
Recruiting	4
Social Media	7
War for Talents	8
<i>Kapitel 2: Recruitingkanäle im Überblick</i>	9
Offline – und Online Recruitingkanäle.....	9
Social Media Recruiting	13
Facebook	15
Instagram	16
Pinterest	18
Twitter	19
TikTok	20
Xing.....	21
Snapchat.....	22
LinkedIn.....	23
Zusammenfassung Social-Media-Kanäle.....	24
LinkedIn Recruiting	26
LinkedIn Recruitingfunktionen- und möglichkeiten	28
LinkedIn Recruiting in Österreich	41
<i>Kapitel 3: Forschungsfrage</i>	43
Neugierde	43
Phänomen.....	43
Literaturrecherche	44
<i>Kapitel 4: Methodik</i>	45
Studiendesign	46
Erhebungsinstrument.....	50

Analysemethode.....	52
<i>Kapitel 5: Empirische Studie.....</i>	<i>55</i>
Veränderung im Recruiting.....	57
Relevante Recruitingkanäle.....	63
Offline Recruitingkanäle.....	63
Online-Recruitingkanäle.....	67
LinkedIn im Recruiting.....	73
<i>Kapitel 6: Schlussfolgerung/Conclusio.....</i>	<i>83</i>
<i>Kapitel 7: Limitationen.....</i>	<i>88</i>
<i>Literaturverzeichnis.....</i>	<i>89</i>
Bücher.....	89
Websites.....	91
Statistiken.....	92
Paper & Journals.....	95
<i>Anhang.....</i>	<i>A-1</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Umfrage zu Maßnahmen im Recruiting	11
Abbildung 2 - Organische Stellenanzeige	32
Abbildung 3 - Stellenausschreibung im Reiter Jobs des Unternehmensprofiles.....	33
Abbildung 4 - Stellanzeigen auf der LinkedIn-Jobbörse	34
Abbildung 5 - Beworbene Anzeigen.....	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anonymisierte Eckdaten der befragten Proband*innen	56
---	----

Einleitung

Unternehmen haben zunehmend mit dem Facharbeitermangel zu kämpfen. So stehen diese vermehrt vor der Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter*innen zu gewinnen und diese auch im Unternehmen zu halten (Borstorff et al., 2007, p. 1; Padhi & Joshi, 2022, p. 1). Zum einem liegt es daran, dass die Anzahl der zu besetzenden Stellen durch die Pensionswelle der geburtenstarken Jahrgänge der Arbeitnehmer*innen steigt (Kanning, 2017, p. 2). Auf der anderen Seite hat besonders das Internet dazu geführt, dass neue Möglichkeiten in der Personalansprache entstehen (Borstorff et al., 2007, p. 1; Campos et al., 2018, p. 79; Joos, 2008, p. 51), wodurch die klassische One-Way-Kommunikation (z. B. Stellenanzeigen auf Jobbörsen) zunehmend interaktiver sowie multidirektionaler wird. Technologische Entwicklungen, wie unter anderem auch Social Media, stellen Human Resources (kurz: HR) damit vor neue Herausforderungen (Bialkova & Ros, 2021, p. 128). Die digitalen Technologien entwickeln sich stetig weiter und beeinflussen daher bereits etablierte Recruiting-Prozesse langfristig (Bialkova & Ros, 2021, p. 129; Koch et al., 2018, p. 2; Nikolaou, 2014, p. 179) was auch bedeutet, dass sich die Positionierungsstrategie als attraktive Arbeitgeber*innen dadurch verändert (Padhi & Joshi, 2022, p. 2). Überdies tragen Mitarbeiter*innen einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg von Unternehmen bei und spielen auch in der Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens am Markt eine wesentliche Rolle (Alashmawy & Yazdanifard, 2019, p. 572; Borstorff et al., 2007, p. 1; Phillips-Wren et al., 2016, p. 450).

Aus diesem Grund müssen Unternehmen neue Wege beschreiten, um an attraktive Mitarbeiter*innen zu kommen. Daher ist es unerlässlich, zeitgemäße Strategien für das Recruiting zu implementieren und für die Nutzung von relevanten Recruitingkanälen auf

Marketing- sowie Human-Ressource-Know-how zurückzugreifen (Alashmawy & Yazdanifard, 2019, p. 578; Padhi & Joshi, 2022, p. 2).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Social Media, nicht zuletzt aufgrund des voranschreitenden War for Talents, angesichts der demografischen Veränderung und der Digitalisierung eine immer wichtigere Rolle im Rekrutierungsprozess einnimmt.

Kapitel 1: Theoretische Grundlagen

Im folgenden Abschnitt werden theoretische Grundlagen wie der Forschungszweck erläutert und essenzielle Definitionen verwendet, die im Zuge der Masterarbeit genutzt werden, um ein Bewusstsein für die Verwendung der Begrifflichkeiten und damit auch eine Abgrenzung zu schaffen.

Forschungszweck

Wie bereits einleitend beschrieben, wird Social Media Recruiting bei der Personalsuche ein großes Erfolgspotenzial im War for Talents zugesprochen. In wissenschaftlichen Publikationen wird zudem betont, dass die Personalsuche nach der bekannten ‚spray-and-pay‘-Methode ausgedient hat (Joos, 2008, p. 52; Koch et al., 2018, p. 1). Die ‚spray-and-pay‘-Methode (auch ‚Post-and-Pray‘ genannt) bezeichnet die passive Personalsuche über das Publizieren von traditionellen Stelleninseraten (wie z. B. Zeitungsinserate, Job-Anzeigen auf Karriereplattformen) mit dem Ziel, dass sich Bewerber*innen darauf selbst bewerben. Aktive Bewerbungen über klassische Touchpoints wie Inserate verlieren daher zunehmend an Bedeutung (Campos et al., 2018, p. 82), was darauf schließen lässt, dass Unternehmen deren Recruitingprozesse und -maßnahmen hinsichtlich der voranschreitenden Digitalisierung und dem veränderten Bewerberverhalten anpassen müssen, um weiterhin qualifizierte Kandidat*innen anzuziehen, um in weiterer Folge konkurrenzfähig bleiben zu können

(Adeosun & Ohiani, 2020, p. 116). Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass Social Media nicht nur für Unternehmen einen wichtigen Platz einnimmt, sondern auch, dass es umgekehrt, also für Bewerber*innen, einen wichtigen Touchpoint bei der Jobsuche darstellt (Aggerholm & Andersen, 2018, p. 122).

Nachdem Social Media und damit insbesondere LinkedIn eine wichtige Rolle im Recruitingprozesse einzunehmen scheint, soll die vorliegende Masterarbeit evaluieren, inwiefern LinkedIn in österreichischen Unternehmen im War for Talents genutzt wird. Damit soll die Bedeutung in der Praxis analysiert, aber auch mögliche Problemfelder aufgezeigt werden, um potenzielle Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten. Es gibt bis dato einige wissenschaftlichen Arbeiten zum Social Media Recruiting. Da dieses Themenfeld aber sehr groß ist und sich aufgrund vieler Einflussfaktoren und der Digitalisierung stetig weiterentwickelt, wird oftmals betont, dass noch weitere Forschung in diesem Bereich notwendig ist (Koch et al., 2018, p. 13; McPherson & Gardner, 2021, p. 10; Minor-Cooley & Parks-Yancy, 2020, p. 257; Nikolaou, 2014, p. 188; Phillips-Wren et al., 2016, p. 461; Wadhawan & Gupta, 2019, p. 44; Zide et al., 2014, p. 600). Mit der vorliegenden Arbeit soll daher ein weiterer wissenschaftlicher Beitrag geleistet werden. Dadurch entstehende Forschungsfragen sowie Limitationen sollen des Weiteren den wissenschaftlichen Diskurs anregen und auf weitläufigere Forschungsfelder hinweisen.

Definitionen

Im folgenden Abschnitt werden eingangs die wichtigsten Begriffe für die Masterarbeit erklärt, um eine Übersicht über den Forschungsgegenstand zu schaffen.

Recruiting

Recruiting geht in der Literatur teils mit Talent Management einher und umfasst daher den Prozess, qualifizierte Mitarbeiter*innen für das Unternehmen zu gewinnen (Koch et al., 2018, p. 2). Mithilfe des Talent Managements, auch Talent Acquisition genannt, sollen langfristig gezielt personelle Ressourcen mit bestimmten Skillsets für spezifische Positionen aufgebaut werden (Alashmawy & Yazdanifard, 2019, p. 570). Andere Definitionen des Recruitings lehnen sich an die Personalauswahl an. Hier ist es das Ziel, die Profile von Bewerber*innen mit den Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle abzugleichen (Kanning, 2017, p. 22). Daraus lässt sich annehmen, dass die Verantwortlichkeiten und der Tätigkeitsbereich von Recruiting-Agenden von Unternehmen zu Unternehmen variieren können, aber untergeordnet den Human Resources zugeschrieben werden (Alashmawy & Yazdanifard, 2019, p. 570). Überdies werden durch die fortschreitende Digitalisierung vermehrt Recruitingaufgaben über das Internet, aber auch über Social Media abgewickelt, weshalb sich parallel die Bezeichnungen wie E-Recruitment (Allden & Harris, 2013, p. 36; Kanning, 2017, p. 77), Online-Recruitment (Borstorff et al., 2007, p. 2; Campos et al., 2018, p. 79), aber auch Social Media-Recruitment entwickelt haben (Aggerholm & Andersen, 2018, p. 122).

Ob in einem Unternehmen Mitarbeiter*innen benötigt werden, wird anhand der Personalbedarfsanalyse festgestellt. Der Prozess der Personalanforderung ergibt sich aus der quantitativen und qualitativen Personalbedarfsanalyse. Die quantitative Personalbedarfsanalyse beschäftigt sich unter anderem mit der Anzahl der vakanten Stellen oder auch der Fluktuation, wobei sich die qualitative Personalbedarfsanalyse auf das Anforderungsprofil wie Ausbildung und Erfahrung bezieht (Kanning, 2017, p. 32). Die richtigen Mitarbeiter*innen zu finden, ist daher die wichtigste Aufgabe des Recruitings und trägt damit

maßgeblich zum Unternehmenserfolg und zur Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens am Markt bei (Alashmawy & Yazdanifard, 2019, p. 572; Borstorff et al., 2007, p. 1; Koch et al., 2018, p. 2).

Wie eingangs erwähnt, verschärft der Facharbeitermangel/War for Talents diese Situation, denn die verfügbaren Arbeitskräfte werden am Markt immer rarer, was bedeutet, dass klassische Recruiting-Maßnahmen (wie zum Beispiel das Posten einer Stellenanzeige auf der Website) immer erfolgloser werden (Dannhäuser, 2020, p. 5).

Zusammenfassend lassen sich aus der Literatur vier essenzielle Funktionen der Recruitingabteilung ableiten:

- das Publizieren von Stellenausschreibungen für die Gewinnung von neuen Mitarbeiter*innen (Ollington et al., 2013, p. 249),
- die aktive Suche (auch über digitale Plattformen) von geeigneten Kandidat*innen (mitunter Teil der Talent Acquisition, aber auch Active Sourcing) (Ollington et al., 2013, p. 249),
- das Vorselektieren von Bewerber*innen anhand ihrer Qualifikationen und Erfahrungen (auch als Pre-Screening oder Screening betitelt) (Ollington et al., 2013, p. 249) sowie auch
- das Nennen von Tätigkeiten im Bereich Personalmarketing, welches zum Ziel hat, potenziell geeignete Kandidat*innen im Rahmen der Personalauswahl anzuziehen (Kanning, 2017, p. 2).

Besonders Letztere, also die Aufgaben im Bereich Personalmarketing, gewinnen im Recruiting immer mehr an Bedeutung. Personalmarketing geht mit Employer Branding einher, wobei zwischen internen und externen Employer Branding-Maßnahmen unterschieden wird. Bei Ersterem geht es darum, die Arbeitgebermarke und die damit

verbundenen Werte bei den bestehenden Mitarbeiter*innen zu verankern, wobei sich diese an das Corporate Branding anlehnen – also die Eigenschaften und Identität, für die ein Unternehmen steht, um sich zu positionieren und den Wiedererkennungswert zu steigern (Foster et al., 2010, p. 401). Das externe Employer Branding wiederum zielt darauf ab, neue Kandidat*innen anzuwerben, die den Werten des Unternehmens entsprechen (Foster et al., 2010, p. 403). Welchen Einfluss ein gutes Employer Branding auf die Personalbeschaffung hat, besagen 69 % von LinkedIn befragte Angestellte, die angeben, dass Unternehmenswerte für sie bei der Jobsuche ausschlaggebend sind. Darüber hinaus wurde sogar angegeben, dass diese Personen lieber ohne Beschäftigung sein würden als bei einem Unternehmen mit einem schlechten Ruf angestellt zu sein (Sharma, 2019, p. 19).

Aus der Literatur geht noch nicht eindeutig hervor, welche Personen im Unternehmen Employer-Branding-Maßnahmen durchführen bzw. dafür verantwortlich sind. Es zeichnet sich dennoch ab, dass diese Aktivitäten oftmals von HR und Marketing beeinflusst oder koordiniert werden (Foster et al., 2010, p. 405; Franca & Pahor, 2012, p. 116). Unabhängig davon ist aber festzuhalten, dass erfolgreiche Employer Branding Aktivitäten und damit die Positionierung als attraktive*r Arbeitgeber*in einen positiven Einfluss auf den gesamten Recruiting-Prozess hat (Franca & Pahor, 2012, p. 116).

Angelehnt an die Literatur werden Recruiting-Tätigkeiten in weiterer Folge in der Masterarbeit dem Recruiting bzw. den Recruiter*innen zugeschrieben, auch wenn damit Personalverantwortliche, Personalmanger*innen, Mitarbeiter*innen aus der Talent Acquisition, Mitarbeiter*innen aus dem Employer Branding oder auch Human Resources-Mitarbeiter*innen impliziert sind.

Social Media

Besonders mit der Entwicklung von Web 2.0 hat sich Social Media im Privat-, aber auch im Geschäftsleben unersetzbar gemacht. Dabei bezeichnet Social Media (auch genannt: soziale Netzwerke, Kanäle und Plattformen) weniger die Technik im Allgemeinen, sondern umfasst eher das Zusammenwirken verschiedener Methoden und Werkzeuge, die auch maßgeblich die soziale und wirtschaftliche Entwicklung sowie Kommunikation beeinflussen (Lammenett, 2021, p. 457). Social Media ermöglicht Internet-User*innen einen vernetzten Informationsaustausch und fördert die Kommunikation untereinander, wobei sich der klassische Monolog (one-to-many) durch Social Media zu multidirektionalen Dialogen (Many-to-Many) transformiert (Emanuela, 2018, p. 537). Social Media hat sich für die unterschiedlichsten Themen und Anwendungsfelder im privaten Bereich etablieren können. Darunter fallen z. B. der Meinungs-austausch, der politische Diskurs, das soziale Netzwerken sowie das Teilen von Leistungen (wie z. B. selbst verfasste Texte, eigene Stand- und Bewegtbilder) (Kreutzer, 2018, p. 3). Zudem wird Social Media auch für Entertainmentzwecke, aber auch zur Informationssuche genutzt (Noguti & Waller, 2020, p. 1528). Auch Unternehmen greifen vermehrt auf Social Media im Sinne der strategischen Kommunikation zurück und nutzen es für Marketingaktivitäten, die Markenkommunikation, für finanzielle und politische Statements, für den Bereich Public Relations, aber auch für die CSR-Kommunikation (Aggerholm & Andersen, 2018, p. 124).

Es lässt sich zusätzlich, wie bereits beschrieben, feststellen, dass Social Media-Plattformen wie LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter und TikTok zunehmend im Recruiting eine wichtigere Rolle spielen, um Stellenanzeigen zu posten, Informationen über Bewerber*innen zu finden, neue Kandidat*innen anzuwerben und zu gewinnen bzw. um diese vorab zu screenen (Emanuela, 2018, p. 568).

War for Talents

Die Bezeichnung War for Talents (auch: War of Talents), also der Kampf um Talente, sowie der Fachkräftemangel wird meistens als Synonym verwendet (*War for Talents: Fachkräftemangel und Personalbeschaffung*, 2022). Der Begriff War for Talents wird politisch vielerorts als mittel- bis langfristiges Problem diskutiert und betrifft viele Länder – darunter auch Österreich – schon heutzutage stark. Von einem Fachkräftemangel ist die Rede, wenn Unternehmen mehr Stellen ausgeschrieben haben als sie durch die Menge der verfügbaren Arbeitskräfte besetzen können (Kanning, 2017, p. 7).

Dabei beziehen sich die fehlenden Arbeitskräfte auf Personen mit unterschiedlichsten Qualifikationen wie:

- ungelernte Arbeitskräfte (kurz angelernte Hilfskräfte)
- Fachkräfte (Personen mit einer Berufsausbildung)
- Spezialist*innen (Personen mit einem Meister oder kurzem Studium) sowie
- Expert*innen (Personen mit einem mindestens vierjährigen Studium) (Kanning, 2017, p. 7)

Den Hauptgrund des War for Talents verschuldet der demografische Wandel: Ein Großteil der Erwerbstätigen sind Baby-Boomer (zwischen 1946 und 1964 Geborene) und werden in den nächsten Jahren das Pensionsalter erreichen bzw. haben es bereits erreicht. Damit sinkt die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter. Dies führt dazu, dass die am Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte (deren Zahl bereits jetzt schon stagniert) in Zukunft noch weniger werden (Werding, 2019, p. 4). Die zunehmende Lebenserwartung der Pensionist*innen steigt dagegen kontinuierlich an – was die sozio-politische und auch wirtschaftliche Situation zusätzlich verschärft (Werding, 2019, p. 4).

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels werden laut Institut Agenda Austria wie folgt dargestellt: So soll es in Österreich in allen Bundesländern bereits im Jahre 2022 einen Fachkräftemangel von 140.000 Personen geben (*Der Arbeitskräftemangel steht erst am Anfang – Agenda Austria, 2022*). Darüber hinaus wird in einer Umfrage der Agentur Ernest & Young im Jahr 2022 festgehalten, dass 83 % der österreichischen Mittelstandsunternehmen Schwierigkeiten haben, passendes Personal zu finden. 40 % dieser Unternehmen beklagen zudem erhebliche Umsatzeinbußen infolge des Fachkräftemangels (Mauracher & Eggenberger, 2022).

In der vorliegenden Arbeit wird daher die immer schwieriger werdende Suche nach adäquaten Mitarbeiter*innen und der Fachkräftemangel als War for Talents betitelt.

Kapitel 2: Recruitingkanäle im Überblick

Unternehmen, die einen regelmäßigen Personalbedarf haben, können sich in Zeiten des War for Talents und den damit verbundenen demografischen Wandel nicht mehr allein über situative Recruiting-Strategien verlassen. Dabei spielt nicht nur die Gewinnung von neuen Mitarbeiter*innen im Zentrum, sondern auch deren langfristige Bindung. Durch die technologischen Entwicklungen sowie die Digitalisierung ergeben sich daher für Recruiter*innen neue Kanäle zur Ansprache von potenziellen Kandidat*innen (Bernauer, 2019, p. 137). Im folgenden Kapitel werden die in Österreich meistverbreiteten Social Media-Kanäle vorgestellt sowie die Plattform LinkedIn auf Basis der Literaturrecherche näher erläutert.

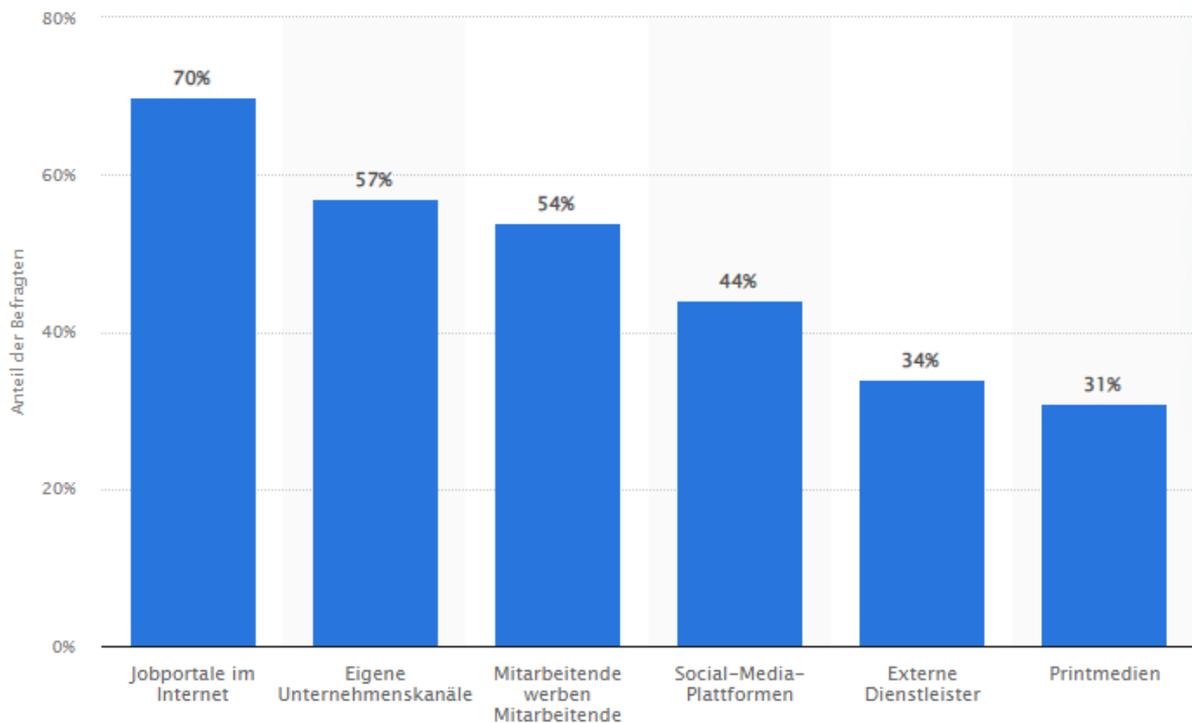
Offline – und Online Recruitingkanäle

Der Human Resources- bzw. der Recruitingabteilung stehen unterschiedliche Instrumente und Methoden für die Personalbeschaffung zur Verfügung: Klassische

Stelleninserate in Zeitungen und Fachzeitschriften, Stellenanzeigen auf Onlinejobbörsen, die persönliche Ansprache über Unternehmensmitarbeiter*innen (Mitarbeiter*innen werben Mitarbeiter*innen) oder auch das Headhunting (das externe professionelle Abwerben von Mitarbeiter*innen) (Campos et al., 2018, p. 80; Kanning, 2017, p. 33) sowie Active Sourcing (die Ansprache von potenziellen Mitarbeiter*innen über Social Media) (Honafar, 2020, p. 614).

In der folgenden Grafik sind die beliebtesten Recruitingkanäle, basierend auf einer Online-Umfrage unter Führungskräften aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, ersichtlich. Laut 767 Befragten handelt es sich hier um die meistgenutzten Kanäle, daher ist darauf hinzuweisen, dass es neben den in der Grafik ersichtlichen Touchpoints auch noch andere Ansprachekanäle für das Recruiting gibt:

Abbildung 1 - Umfrage zu Maßnahmen im Recruiting (Graefe, 2022b)



Details: 2021; 767 Befragte; Teilgruppe, Unternehmen stellen neue Mitarbeiter ein oder planen es; Online-Umfrage

Wie aus der Umfrage ersichtlich, geben 70 % der Unternehmer*innen Jobportale im Internet für die Beschaffung von neuen Mitarbeiter*innen als beliebtesten Touchpoint an. Damit zählen diese zu den populärsten Recruitingkanälen, an zweiter Stelle liegt die eigene Unternehmenswebsite, dicht gefolgt von Mitarbeiter*innen-werben-Mitarbeiter*innen Programmen. Am vierthäufigsten wurde demnach Social Media Recruiting genannt (Graefe, 2022b).

Dass digitale Recruitingmaßnahmen zunehmend auf positive Resonanz stoßen (Wadhawan & Gupta, 2019, p. 39), besagen auch Daten aus den USA: demnach greifen über 90 % der Fortune 500 Unternehmen auf digitale Personalbeschaffungsinstrumente zurück, um qualifizierte Mitarbeiter*innen zu gewinnen (Borstorff et al., 2007, p. 2; Campos et al.,

2018, p. 79; Zide et al., 2014, p. 584). Recruiting findet immer mehr auf internen oder externen Websites und anderen digitalen Plattformen statt (Phillips-Wren et al., 2016, p. 454), nicht zuletzt, weil die digitalen Touchpoints für Jobsuchende auch die Hauptinformationsquelle über die neue Arbeitsstelle bildet (Lee et al., 2021, p. 76; Nikolaou, 2014, p. 180). Für Unternehmen ist ein wesentlicher Vorteil, dass sie unterschiedliche Zielgruppen – besonders die Generation Y/Millennials und jünger (also nach 1989 Geborene) über Online-Kanäle leichter ansprechen können. Die jüngeren Nutzer*innen machen mittlerweile den größten Teil der digitalen Plattformnutzer*innen aus und durch den Pensionsantritt der Baby-Boomer werden sie nach der Generation X (zwischen 1965 und 1980 Geborene) für den Arbeitsmarkt zunehmend relevanter (siehe Abschnitt War for Talents) – was damit auch die Relevanz digitaler Maßnahmen im Human Resources erhöht (Bernauer, 2019, p. 139).

Ein weiterer Aspekt, der den digitalen Austausch in der virtuellen Welt fördert und Arbeitsplätze vor Ort zunehmend auf Remote Work und Home Office transformiert, ist die Covid-19-Pandemie und das damit verbundene Social-Distancing (Halová & Müller, 2021, p. 1135). Außerdem lässt sich die wachsende Beliebtheit von digitalen Plattformen auch auf die zeitsparende und zielgruppenspezifische Handhabung zurückführen. Darüber hinaus ermöglichen sie ein vereinfachtes Screening von Bewerbungsunterlagen, das Durchführen von Assessment-Centern über das Internet, online Video-Bewerbungsgespräche, aber auch die intelligente Verknüpfung mit HR-Softwareprogrammen (Alden & Harris, 2013, p. 40) und sogar das Nutzen von Artificial Intelligence (Adeosun & Ohiani, 2020, p. 111) sowie Virtual Reality (Bialkova & Ros, 2021, p. 142).

Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass Social Media alleine nicht sämtliche Prozesse und Kanäle ersetzen kann. Daher ist es wichtig, Social Media in Unternehmen als parallelen

Recruiting-Prozess anzusehen (Joos, 2008, p. 58; Koch et al., 2018, p. 5; Nikolaou, 2014, p. 187; Zide et al., 2014, p. 584)

Social Media Recruiting

Gerade für Recruiter*innen bringt Social Media viele Vorteile, denn zum einen stellt es ein schnelles, effizientes Mittel dar, auf der anderen Seite kann es zielgruppenspezifisch eingesetzt werden (Rodrigues & Martinez, 2020, p. 25) und liefert dem*der Recruiter*in wichtige Bewerberinformationen, die im klassischen Bewerbungsprozess nicht verfügbar wären (Emanuela, 2018, p. 537; Wadhawan & Gupta, 2019, p. 44). Daher gewinnt es – wie andere digitale Recruiting-Kanäle – an Bedeutung, während klassische Rekrutierungsmaßnahmen (wie Stelleninserate in Fachmagazinen oder auf der Unternehmenskarrierewebsite) an Wichtigkeit verlieren (siehe auch Kapitel: Offline- und Online Recruitingkanäle).

Der verstärkte Einsatz von Social Media-Recruiting wird durch die sozio-politischen Entwicklungen (siehe War for Talents) verschärft. Dies bedeutet, dass die Gruppe an qualifizierten erwerbsfähigen Personen aufgrund verschiedener Einflussfaktoren immer kleiner wird und dass sich auf offenen Stellenausschreibungen immer weniger Personen (aktive Kandidat*innen) bewerben (Honafar, 2020, p. 585; Koch et al., 2018, p. 4). Dies führt dazu, dass auch die Gruppe der (Grabs et al., 2022, p. 219; Honafar, 2020, p. 588) passiven Jobsuchenden immer relevanter wird und dass klassische Recruiting-Ansätze nicht mehr ausreichen, um den Personalbedarf zu decken (Honafar, 2020, p. 588; Nikolaou, 2014, p. 187). Der Grund, weshalb gerade passive Kandidat*innen so attraktiv sind, beruht auf der Annahme, dass diese hochqualifizierte Personengruppe bereits erfolgreich im Job tätig und daher nicht auf einen Jobwechsel angewiesen ist (Hanigan, 2015, p. 37; Joos, 2008, p. 52). Um

passive Kandidat*innen, die nicht aktiv nach einer neuen Anstellung suchen, aber eventuell dafür empfänglich wären, nicht auszuschließen, ist es für Unternehmen umso wichtiger, sich auf Social Media als interessante Arbeitgeber*innen zu präsentieren. Damit positionieren sich Arbeitgeber*innen bei diesen Personen nachhaltig, um zukünftig für eventuelle Jobs interessant zu sein (Joos, 2008, p. 52; Rodrigues & Martinez, 2020, p. 25).

Nicht zuletzt aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und des War for Talents beschäftigen sich zunehmend wissenschaftliche Arbeiten mit der Effektivität und Effizienz von Social-Media-Recruiting. Viele Publikationen bestätigen, dass Social-Media-Plattformen im Recruiting eine wichtige Rolle einnehmen und auch weiterhin an Popularität im gesamten Bewerbungsprozess sowohl bei Arbeitgeber*innen, aber auch bei Arbeitnehmer*innen dazugewinnen wird (Adeosun & Ohiani, 2020, p. 107; Joos, 2008, p. 58; Koch et al., 2018, p. 11; Nikolaou, 2014, p. 179).

Social Media hat sich weltweit längst im täglichen Leben vieler Privatpersonen und Unternehmen verankert. Ein ähnliches Bild zeichnet sich im Verhalten in Österreich ab, so nutzten im Jahr 2022 81,4 % (also in etwa 7,37 Millionen Österreicher*innen) Social Media (Turulski, 2022c) regelmäßig, wobei die Verweildauer zwischen den 16- und 64-Jährigen mittlerweile bei ca. 91 Minuten täglich liegt (Turulski, 2022d). So unterschiedlich wie die Motivationen für die Nutzung von Social Media sind, so mannigfaltig sind auch die unterschiedlichen Social-Media-Plattformen, die User*innen nutzen können. Dies führt dazu, dass Unternehmen eine Vielzahl an Kommunikationskanälen bedienen müssen. Um die Marketing-, aber auch Human Resources-Ziele am besten zu erreichen, ist somit eine Zielgruppenanalyse, die auch die Nutzerdemografie der User*innen umfasst, essenziell (Grabs et al., 2022, p. 94).

Auch für die Masterarbeit ergibt eine Beschreibung und Analyse von vielen verschiedenen Social-Media-Kanälen. Um auf die Forschungsfrage eingehen zu können, werden die in Österreich relevantesten sozialen Medien (basierend auf den Nutzer*innenzahlen für 2021) sowie die Business-Netzwerke LinkedIn und Xing näher erklärt:

In Österreich bilden Facebook (5,35 Millionen User*innen) sowie Instagram (3,91 Millionen User*innen) und Pinterest (2,2 Millionen) die beliebtesten Kanäle. Auch Twitter (Platz 4) und Businessnetzwerke wie LinkedIn und Xing erfreuen sich immer größerer Beliebtheit, werden aber zunehmend von Social Media Plattformen wie TikTok (Platz 6) und Snapchat (Platz 7) für die vorwiegend jüngere Zielgruppe verdrängt (Turulski, 2022f).

Um eine bessere Übersicht über die in Österreich vorherrschenden Social-Media-Kanäle geben zu können, werden die jeweiligen Plattformen im kommenden Abschnitt näher beschrieben und deren Einsatz im Recruiting dargestellt.

Facebook

Facebook stellt mit über 2,8 Milliarden monatlichen aktiven User*innen weltweit den größten Social-Media-Kanal dar (Grabs et al., 2022, p. 115). Auch in Österreich sprechen die Zahlen für sich: So ist mit 5,12 Millionen Mitgliedern Facebook auch in Österreich das beliebteste soziale Netzwerk (Turulski, 2022e). Die größte Nutzergruppe in Österreich konzentriert sich mit 26,8 % in erster Linie auf die 25- bis 34-Jährigen, was dazu führt, dass knapp über der Hälfte der gesamten User*innen über 35 Jahre alt ist (Turulski, 2022i).

Die von Mark Zuckerberg im Jahr 2004 gegründete Plattform Facebook war anfänglich ausschließlich für Harvard-Student*innen gedacht, konnte sich aber bald auch bei anderen universitären Einrichtungen und später auch mit über 89 Sprachversionen weltweit über alle Einrichtungen, Branchen und Privatpersonen hinweg durchsetzen (Grabs et al., 2022, p. 116).

Facebook, welches Netzwerk und App gemeinsam ist, hat sich mittlerweile als Werbeplattform und damit auch im Marketingmix etablieren können (Grabs et al., 2022, p. 117), durch die große Beliebtheit ist es jedoch für Unternehmen beinahe unmöglich geworden, organische Reichweite mittels paid content (bezahlte Werbung) zu erreichen (Honafar, 2020, p. 592).

Auch wissenschaftliche Forschungen haben sich der Nützlichkeit von Facebook im Recruiting angenommen und haben ergeben, dass dieses Netzwerk immer bedeutender wird (Nikolaou, 2014, p. 179; Wadhawan & Gupta, 2019, p. 40; Wolniak, 2019, p. 405). Es gibt zwar einige wissenschaftliche Publikationen in diesem Bereich, jedoch beziehen sich diese meist auf eine spezielle Branche oder einen geografischen Arbeitsmarkt, weshalb keine allgemeingültigen Aussagen gefunden werden konnten. Die Vorteile, die sich für das Recruiting ergeben, sind demnach die hohe Reichweite (durch die hohe Anzahl an Mitgliedern), die Bewerbung von Events sowie die unkomplizierte Erstellung von Unternehmens- und damit auch Fanpages für Employer Branding Maßnahmen (Grothe, 2020, p. 205). Darüber hinaus bietet die Plattform eine Vielzahl an technischen Funktionen wie die zielgruppenspezifische Schaltung von Facebook-Werbung aufgrund von Profildaten der Nutzer*innen wie Interessen, Fähigkeiten und Wohnort sowie die schnelle Kommunikation mit potenziellen Bewerber*innen und der vereinfachte Aufbau einer Community (Wolniak, 2019, p. 405).

Instagram

Die im Jahre 2010 gegründete und zwei Jahre später vom Facebook-Gründer Mark Zuckerberg gekaufte Plattform hat in den letzten Jahren eine fulminante Entwicklung hinlegen können. Die Plattform ermöglicht User*innen, Bilder und Videos mit ihrer

Community zu teilen und einfach mit anderen in Kontakt zu treten (Grabs et al., 2022, p. 219; Honafar, 2020, p. 593). Seit 2016 ermöglicht Instagram die Umwandlung privater Nutzerkonten zu Unternehmensaccounts („Business accounts“), wodurch die Plattform auch für Unternehmen für Marketingaktivitäten an Bedeutung dazugewonnen hat (Honafar, 2020, pp. 593–594). In Österreich kann Instagram als zweitbeliebteste Social-Media-Plattform knapp 3,4 Millionen User*innen verzeichnen, wobei sich die Nutzerdemografie mit 30 % vorwiegend auf die Altersgruppe der 25- bis 35-Jährigen, gefolgt von den 18- bis 24-Jährigen konzentriert (Turulski, 2022h).

Ergebnisse aus Unternehmensbefragungen haben ergeben, dass Instagram noch kaum für die Schaltung von Stellenanzeigen (1 % im Gegensatz zu 42 % auf Xing) genutzt wird. Auch Employer Branding Maßnahmen (5 % im Vergleich zu 31 % auf Facebook) werden daher eher selten über Instagram ausgeführt. Ähnliche Ergebnisse liefert eine wissenschaftliche Publikation im Zusammenhang mit der größten Nutzergruppe, also der Generation Z (zwischen 1997 und 2012 Geborene). So hat eine Forschung mit 150 Proband*innen im entsprechenden Alter ergeben, dass sie nur 6,82 % Stellenofferte auf Instagram verfolgen und dass sie für die Jobsuche auf Mundpropaganda, Karrierewebsites oder auf andere Social-Media-Kanäle wie Facebook und LinkedIn zurückgreifen würden (Halová & Müller, 2021, p. 1141).

Aus den Forschungen kann daher angenommen werden, dass Instagram von den User*innen vorrangig für das Folgen von Personen des öffentlichen Lebens, News-Updates und den Aufbau und das Erhalten von sozialen Beziehungen verwendet wird (Halová & Müller, 2021, p. 1140; Hwnag, 2018, p. 119).

Pinterest

Weltweit nutzen ca. ein halbe Milliarde Menschen die virtuelle Suchmaschine Pinterest. Die digitale Pinnwand ist bei den Usern*innen als Inspirationsquelle bekannt und hat sich bei Unternehmen mittlerweile auch zum Sales-Kanal und zur Advertising-Plattform entwickeln können. Mit 2,2 Millionen Nutzer*innen in Österreich ist diese Social-Media-Plattform somit die drittbekannteste ihrer Art (Turulski, 2022f).

Streng genommen ist Pinterest – wie bereits beschrieben – eine Suchmaschine und kein soziales Netzwerk – ermöglicht jedoch auch den Austausch mit anderen Nutzer*innen, auch wenn die soziale Interaktion im Gegensatz zu anderen Social-Media-Plattformen sehr gering ist (Voorveld et al., 2018, p. 48).

Die Mehrheit der Pinterest-Mitglieder ist zum Großteil weiblich (rund 70 %) und zwischen 18 und 44 Jahre alt (75 %). Statistiken besagen, dass die vorwiegend weibliche Community monatlich bis zu 2 Milliarden Suchanfragen rund um die Themen Design, Kulinarik oder Mode durchführt (Grabs et al., 2022, p. 253). Da ca. 25 % der Suchanfragen im Zusammenhang mit dem Kauf von Produkten einhergeht, haben auch Unternehmen die Bedeutung von Pinterest als Marketingkanal entdeckt (Grabs et al., 2022, p. 254), besonders auch weil laut wissenschaftlichen Erkenntnissen Produktwerbungen auf Pinterest weniger störend, sondern eher positiv wahrgenommen werden (Voorveld et al., 2018, p. 46).

Eine konkrete Zuordnung von Pinterest als Suchmaschine oder Social-Media-Plattform ist aufgrund der Literaturrecherche nicht möglich. Zudem gibt es keine wissenschaftlichen Erkenntnisse und aussagekräftigen Daten über Recruiting via Pinterest. Pinterest wird, wenn auch nur spärlich, in wissenschaftlichen Publikationen im beruflichen Zusammenhang mit Personal Branding, also Aktivitäten rund um die strategische Positionierung der eigenen

Person und den damit verbundenen Stärken, Schwächen und persönlichen Zielen, erwähnt (Lee et al., 2020, p. 9).

Twitter

Die Microblogging-Plattform Twitter wurde 2006 gegründet und gehört mittlerweile zu den meistgenutzten Social-Media-Plattformen weltweit (Honafar, 2020, p. 606) und liegt in Österreich mit 2,17 Millionen User*innen nach Facebook, Instagram und Pinterest auf dem vierten Platz (Turulski, 2022f). Der Kurznachrichtendienst zeichnet sich durch die einfache und effiziente Nutzung aus, denn Twitter ermöglicht es, mit einem Maximum an 280 Zeichen Echtzeit-Nachrichten an das Netzwerk zu überliefern (Garcia-Rivera et al., 2022, p. 560).

Twitter hat sich nicht nur bei Privatpersonen, sondern besonders auch bei Politiker*innen, Staatsoberhäuptern sowie Personen des öffentlichen Lebens etablieren können. Die größte Stärke von Twitter ist die Kommunikation in Echtzeit. Noch bevor diverse Zeitungsverlage und Medienhäuser über Weltgeschehnisse berichten können, wurden diese oftmals bereits auf Twitter verbreitet (Grabs et al., 2022, p. 313). Dieses Bild zeichnet sich auch für Österreich ab, denn neben dem Online-Streamingdienst Netflix befinden sich bekannte Persönlichkeiten wie der Musiker Peter Box, der Schauspieler Boris Kodjoe, aber auch der Moderator Armin Wolf unter den 10 meistgefolgten Twitterprofilen (Turulski, 2022a).

Die Forschung zeigt auf, dass Twitter auch bei Firmen – besonders im Konsumgütermarkt – für Marketingzwecke immer wichtiger wird (Garcia-Rivera et al., 2022, p. 567), nicht zuletzt, weil auch die Kundenkommunikation immer schneller wird und dadurch zunehmend eine rasche Reaktion erwartet wird (Honafar, 2020, p. 607).

Trotz der wachsenden Popularität des Kanals hat sich Twitter für die Personalsuche noch nicht ganz durchsetzen können (Graefe, 2022b), so besagen diverse Publikationen, dass das Netzwerk im Zusammenhang mit Human Resources-Tätigkeiten eher für die Erstellung von Businessaccounts und damit die Bekanntmachung von Unternehmen und deren Produkte und Dienstleistungen sowie die Bewerbung von Events herangezogen wird (Wolniak, 2019, p. 406). Twitter wird in Zukunft jedoch besonders für Employer Branding-Maßnahmen im Verbund mit anderen Offline- und Online-Recruiting-Maßnahmen großes Potenzial zugesprochen (Braehmer, 2020b, p. 290).

TikTok

Die im Jahr 2016 gegründete Social-Media-Plattform TikTok gehört, auch wenn sie mit 1,23 Millionen User*innen in Österreich auf dem sechsten Platz liegt, bereits jetzt zu den großen Playern (Turulski, 2022f). Die zum chinesischen Konzern ByteDance gehörende App (Grabs et al., 2022, p. 297), die für die Aufzeichnung von kurzen Videos von 15 bis 60 Sekunden genutzt wird, ist in 150 Ländern und 75 Sprachen erhältlich und zählt mit 800 Millionen Downloads zu den zehn meistheruntergeladenen Applikationen des letzten Jahrzehnts. Weitere Untersuchungsergebnisse aus dem Jahr 2021 bezeugen, dass Nutzer*innen mit monatlich 24 Stunden Videobetrachtungszeit mehr Zeit auf TikTok als auf YouTube verbringen (Grabs et al., 2022, p. 298). Die Plattform spricht tendenziell die jüngere Zielgruppe an, denn 41 % Prozent der Nutzer*innen sind zwischen 16 und 24 Jahre alt (Honafar, 2020, p. 609), weshalb TikTok nach der Gamingplattform Discord das führende Social-Media-Portal unter Jugendlichen in Österreich darstellt (Turulski, 2022b).

In Österreich hat trotz der wachsenden Gemeinschaft TikTok bei Unternehmen noch wenig Relevanz, es wird jedoch vermutet, dass sich das Potenzial in den nächsten Jahren

aufgrund der nächsten Generation von Social-Media-Nutzer*innen wachsen wird. In den USA nutzen Unternehmen TikTok daher vermehrt, um ihre Marke für die jüngere Zielgruppe zugänglicher zu machen (Honafar, 2020, p. 610). In Deutschland wurde TikTok bei einer Umfrage zu genutzten Social-Media-Kanälen für Recruiting-Maßnahmen nicht erwähnt, was vermuten lässt, dass die Entwicklung von TikTok als Personalansprache-Kanal in Europa noch nicht ausgereift ist (Graefe, 2022b). Daraus lässt sich schließen, dass Unternehmen wie das ‚Klinikum Dortmund‘ zu einigen wenigen europäischen Vorreitern zählt, welche diesen Kanal für die Ansprache von jungen Fachkräften heranziehen (Honafar, 2020, p. 610).

Xing

Die in Deutschland gegründete Business-Netzwerk-Plattform hat ihre Nutzeranzahl bis 2021 innerhalb von 10 Jahren mehr als verdreifacht und weist in Österreich über 1,6 Millionen Accounts auf. Die Beliebtheit der Plattform XING ist nicht nur dem mitteleuropäischen Fokus zu verdanken, das Portfolio wird auch abgerundet durch die Zugehörigkeit weiterer Firmen wie die Unternehmensbewertungsplattform ‚kununu‘, das Bewerbungsmanagementsystem ‚prescreen‘ sowie die IT-Bewerbungsplattform ‚honeypot‘, die die Themen Personalsuche und Employer Branding beinhalten (Turulski, 2022k). Das steigende Wachstum des Online-Karriere-Netzwerkes, welches auch über eigene Blogs verfügt, zeichnet sich auch auf der DACH-Region ab und zählt knapp 21 Millionen Mitglieder (Rabe, 2022a).

Xing kann sowohl von Unternehmen als auch von Privatpersonen genutzt werden. Die Basisfunktion, die bis Ende 2018 von ca. 94 % der User*innen genutzt wurde, verfügt über wenige kostenlose Funktionalitäten, darunter die Profilerstellung (Chikato & Dannhäuser, 2020, p. 45). Zudem werden Xing-Werbeeinschaltungen auf den kostenfreien Accounts ausgespielt und aufgrund der eingeschränkten Möglichkeiten ist davon auszugehen, dass

Basismitglieder sich nur latent für neue Karrierechancen interessieren. Ein anderes Bild ergibt sich für Recruiter*innen, denn hier wird Xing sehr stark von Personaler*innen genutzt. So wurde bei einer Umfrage aus dem Jahr 2017 angegeben, dass 55 % der befragten Unternehmen Xing für Active Sourcing (Suche nach passenden Mitarbeiter*innen) nutzen, 44 % es für Mitarbeiter*innen-Empfehlungsprogramme verwenden und 42 % auf der Plattform ihre Stellenanzeigen veröffentlichen (Graefe, 2022b). Um dies zu ermöglichen, bietet Xing-Recruiter*innen spezielle Lösungen an, denn die Funktionen des Premium-Accounts stoßen bald an ihre Grenzen, wenn es um umfangreiche Recruiting-Prozesse geht. Aus diesem Grund ist anzunehmen, dass ein Großteil der Recruiter*innen den zu Xing gehörenden Talentmanager namens ‚onlyfy‘ (auch XTM genannt) nutzt, um Employer Branding- sowie Active Sourcing-Tätigkeiten durchführen zu können (Chikato & Dannhäuser, 2020, p. 49).

Snapchat

Mittlerweile nutzen ca. 295 Millionen Menschen weltweit Snapchat (Grabs et al., 2022, p. 281) und damit ist die Social-Media-Plattform auch in Österreich eines der beliebtesten Netzwerke bei Jugendlichen (Turulski, 2022b). Die im Jahre 2010 gegründete Plattform zählt zu den sogenannten Instant-Messaging-Diensten. Das Alleinstellungsmerkmal von Snapchat sind ‚ephemeral messages‘ (vergängliche Inhalte). Hierbei handelt es sich um Schnappschüsse mit einer Länge von max. zehn Sekunden, die User*innen an andere Personen senden können und die danach automatisch gelöscht werden. Die Sender*innen und Empfänger*innen stehen somit in direktem Austausch zueinander, was auch verspieltere, privatere und authentischere Nachrichten – vor allem mit Fokus auf Fotos und Videos – ermöglicht (Grabs et al., 2022, p. 282).

Auch Unternehmen haben die Möglichkeit, die vorwiegend jüngere Zielgruppe mittels Werbung auf Snapchat anzusprechen. So bietet die App mittlerweile verschiedene Arten von Werbeanzeigen (z. B. Video- und Story-Ads) und verfügt über einen Snapchat Ad Manager, wo sich die Werbeanzeigen verwalten und innerhalb bestimmter Zeiträume für spezielle Anlässe und Feiertage (z. B. Kinostarts, Weihnachtssaison, ...) abspielen lassen (Grabs et al., 2022, p. 287).

Durch die vorwiegend jüngere Nutzergruppe, die auf Snapchat anzutreffen ist, zeichnet sich auch der Trend zur Lehrlingsansprache ab. Auch wenn es eine geringe Anzahl an Unternehmen gibt, die auf Snapchat setzen (Honafar, 2020, p. 583), versuchen bereits einige wenige wie die ‚Techniker Krankenkasse‘ und ‚Baumarkt‘ das Tool für Employer Branding Maßnahmen für die jüngere Zielgruppe durch Einblicke in den Arbeitsalltag oder Weiterbildungsangebote zu nutzen (Grabs et al., 2022, p. 284; Grothe, 2020, p. 214).

LinkedIn

Das kalifornische Social-Media-Netzwerk LinkedIn zählt mit 675 Millionen Nutzer*innen zur Nummer eins unter den Business-Netzwerken. Obwohl das primäre Ziel der Plattform nicht auf der steigenden Nutzerzahl, sondern auf der Förderung einer aktiven und mehrwertbringenden Gemeinschaft liegt (Honafar, 2020, p. 613), konnte es sich in Österreich mit 1,9 Millionen User*innen zum beliebtesten Business-Netzwerk entwickeln (Turulski, 2022j). Demnach wird LinkedIn von Menschen genutzt, die sich auf der Plattform kostenlos miteinander verbinden und mittels privater Nachrichten unterhalten können, wobei sie auch ihre berufliche Erfahrungen und Erfolge in einem Profil präsentieren können (Braehmer, 2020a, p. 150). Darüber hinaus können nicht nur private Personenprofile zum Nulltarif angelegt werden, sondern es können auch für die Kategorien Jobs, Inhalte, Unternehmen,

Hochschulen/Berufsschulen und Gruppen jeweils eigene Seiten erstellt werden (Braehmer, 2020a, p. 150).

Neben dem Netzwerk-Aspekt bietet LinkedIn ein weiteres breites Portfolio für Unternehmen an. Zu den Unternehmenslösungen zählen:

- Talent Solutions: LinkedIn's Recruitingplattform, um neue Kandidat*innen zu finden, sich mit ihnen zu verbinden und diese zu verwalten.
- Marketing Solutions: Marketing-Lösungen für die Leadgenerierung sowie Website-Besuch-Steigerung und Markenbekanntheit.
- Sales Solutions: LinkedIn Sales Navigator und LinkedIn Sales Insights für die Identifizierung, Suche und das Management von potenziellen Kund*innen.
- Learning Solutions: LinkedIn's Lernplattform für Onlinetrainings im beruflichen Kontext (LinkedIn, 2023b).

Zusammenfassung Social-Media-Kanäle

Wie aus der vorangehenden Literaturrecherche ersichtlich, gibt es eine Vielzahl an Social-Media-Kanälen, die für Personalbeschaffung herangezogen werden können. Auf Basis der vorangehenden Literaturrecherche lassen sich zusammenfassend folgende Annahmen ableiten:

- Facebook ist einer der größten und weitverbreitetsten Social-Media-Kanäle weltweit und wird auch in der Personalbeschaffung (Nikolaou, 2014, p. 179; Wadhawan & Gupta, 2019, p. 40; Wolniak, 2019, p. 405) sowie im Employer Branding (Grothe, 2020, p. 205) stets beliebter.

- Instagram ist besonders bei den 25- bis 35-Jährigen weit verbreitet, wobei sich der Kanal auf nichtberufliche Themen wie Lifestyle konzentriert (Halová & Müller, 2021, p. 1141).
- Pinterest wird auch zu den sozialen Netzwerken gezählt, wobei der soziale Austausch und die Interaktion gering sind und das Netzwerk nicht im Vordergrund steht. Der Fokus liegt auf Inspiration rund um Lifestyle-Themen (Voorveld et al., 2018, p. 48).
- Twitter wird stark als Informationsdienst und Plattform zum Folgen von Personen des öffentlichen Lebens genutzt, wobei Recruitingmaßnahmen aktuell noch keine wesentliche Rolle spielen (Graefe, 2022b).
- TikTok wird in Bezug auf War for Talents kaum genutzt, es wird dem Social-Media-Kanal aber aufgrund der jüngeren Zielgruppe als zukünftige potenzielle Arbeitskräfte hohes Potenzial zugeschrieben (Honafar, 2020, p. 610).
- Xing gehört zu den Business-Netzwerk-Plattformen und verfügt über eine Vielzahl an Funktionen für die Rekrutierung von Mitarbeiter*innen. Die Plattform hat sich besonders im DACH-Raum etabliert (Rabe, 2022a).
- Snapchat als Kurzvideo-Plattform spricht die vorwiegend jüngere Zielgruppe an, weshalb angenommen wird, dass sich dieser Kanal für die Lehrlingsansprache und damit verbundene Employer Branding-Maßnahmen eignet (Honafar, 2020, p. 583).
- LinkedIn ist, wie Xing, ebenfalls ein Business-Netzwerk, welches für Jobsuchende, aber auch für Unternehmen mannigfaltige Funktionen für Personal Branding, Employer Branding, Marketing, aber auch für die Job- und

Personalsuche bietet. Es ist das weltweit größte Business-Netzwerk (Honafar, 2020, p. 610).

Basierend auf den Erkenntnissen, wird für die weitere Arbeit LinkedIn im Recruiting intensiver betrachtet. Dabei wird die Auswahl für LinkedIn im nächsten Abschnitt näher argumentiert und auch die Möglichkeiten und Funktionen, die sich für das Recruiting ergeben detaillierter erläutert.

LinkedIn Recruiting

LinkedIn wird für Jobbewerbungen, die Kandidat*innen-Suche und auch für die Überprüfung von Profildaten der Bewerber*innen genutzt (Nikolaou, 2014, p. 187), wobei andere Plattformen wie Facebook oder Twitter eher für Employer Branding-Maßnahmen herangezogen werden. Demnach haben im Jahr 2014 79 % der 1855 Recruiter*innen und Human Resources-Expert*innen aus verschiedenen Industrien angegeben, dass sie passende Personen über LinkedIn rekrutieren (26 % sind es dazu im Vergleich auf Facebook) (Koch et al., 2018, p. 5). An dieser Stelle ist jedoch darauf hinzuweisen, dass es allgemein noch wenige Forschungen über LinkedIn in der Personalbeschaffung gibt und dass sich wissenschaftliche Arbeiten bis dato eher auf Facebook fokussiert haben (Nikolaou, 2014, p. 180; Phillips-Wren et al., 2016, p. 586). Daher können für LinkedIn keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden.

Eine weitere Begründung, warum die Bedeutung von LinkedIn im Recruiting steigt, ist die Tatsache, dass es in der Öffentlichkeit ein hohes Ansehen und Glaubwürdigkeit bezüglich der Professionalität besitzt. Während LinkedIn im Gegensatz zu anderen Kanälen für berufliche Zwecke dienlich ist, werden andere Social-Media-Kanäle mehr als private Plattformen angesehen (Grabs et al., 2022, p. 408; Koch et al., 2018, p. 5; Ollington et al.,

2013, p. 256; Wolniak, 2019, p. 409). Diese Aussagen werden auch durch eine Erhebung von deutschen Unternehmen zwischen 2015 und 2017 bestätigt: so wurde von 40 % der befragten Personalverantwortlichen erwähnt, dass sie Businessnetzwerke wie Xing und LinkedIn als verwendete Recruiting-Maßnahmen heranziehen (30 % haben Facebook-Seiten genannt) (Graefe, 2022a). Ein ähnliches Bild ergibt ein Report für Deutschland, wonach LinkedIn eines der populärsten Social-Media-Plattformen für das Recruiting darstellt (Brenner et al., 2020, p. 63).

Neben der beruflichen Fokussierung verfügen die Netzwerke über eine höhere Datenfülle bzw. -tiefe, die sich Unternehmen einfach und schnell zunutze machen können (Grabs et al., 2022, p. 408; Zide et al., 2014, p. 583). Darüber hinaus wird auch die kosteneffizientere Handhabung hervorgehoben (Aggerholm & Andersen, 2018, p. 123; Koch et al., 2018, p. 4; Ollington et al., 2013, p. 251).

Aufgrund der Vielzahl der verschiedenen Social-Media-Kanäle, die zur Verfügung stehen, stellt sich nun die Frage nach der besten Plattform für die Personalbeschaffung. Trotz der weltweit höchsten Reichweite, die Facebook hat (Rabe, 2022b), wird LinkedIn in mehreren wissenschaftlichen Arbeiten als die effektivste Plattform sowohl für Recruiter*innen (Allden & Harris, 2013, p. 40; Halová & Müller, 2021, p. 1140; Koch et al., 2018, p. 5; Micik & Eger, 2015, p. 271; Nikolaou, 2014, p. 179; Ollington et al., 2013, p. 248; Rodrigues & Martinez, 2020, p. 35; Wolniak, 2019, p. 409) als auch für Arbeitssuchende gesehen (McPherson & Gardner, 2021, p. 1; Wadhawan & Gupta, 2019, p. 40). Die Beliebtheit von LinkedIn wird von Zide et al. aufgrund der hohen Besucheranzahl begründet: So zählt LinkedIn nach den klassischen Suchmaschinen zu einer der meistbesuchten Seiten (Zide et al., 2014, p. 583). Aufgrund der Volatilität und der sich durch die Digitalisierung rasch ändernden Marktbedingungen gibt es naturgemäß unterschiedliche Ergebnisse im direkten Vergleich mit

dem Konkurrenten Xing. Lange war Xing der Spitzenreiter bei den Businessnetzwerken in der DACH-Region, jedoch besagen Ergebnisse der Umfrage des Statista Global Consumer Survey, dass LinkedIn (mit 14 % der Angaben) im größten DACH-Land Deutschland beliebter ist als Xing mit 10 % (Kunst, 2022). Es ist festzuhalten, dass die Anzahl der registrierten Nutzer*innen kontinuierlich steigt und es mittlerweile mehr als 196 Millionen Mitglieder aus dem europäischen Wirtschaftsraum (Rabe, 2021) gibt. Aus diesem Grund lässt sich feststellen, dass die steigende Nutzeranzahl zu noch mehr Engagement führt und damit für Recruiter*innen noch relevanter wird (Honafar, 2020, p. 613).

LinkedIn Recruitingfunktionen- und möglichkeiten

Social Media, und damit auch LinkedIn, wird als disruptiv bezeichnet, was bedeutet, dass sich traditionelle Recruitingmethoden nachhaltig verändern (McCabe, 2017, p. 96). Um LinkedIn als Plattform besser zu verstehen, werden deren wichtige Funktionen und Möglichkeiten im kommenden Abschnitt näher beschrieben.

Unternehmensprofile und Netzwerke

Eigene Unternehmensprofile zählen zu den sogenannten Owned-Media-Typen, also Medienarten, die von Unternehmen selbstständig und unabhängig betreut werden. Unternehmensprofile werden mitunter dafür verwendet, um direkt Stellenausschreibungen auf der eigenen LinkedIn-Seite zu posten. Damit verfolgt die Veröffentlichung den Media-Sharing-Ansatz, wonach die Veröffentlichung eigener Texte, Fotos, Videos und Präsentationen ermöglicht werden (Kreutzer, 2018, p. 104). Dass LinkedIn-Unternehmensprofile potenzielle Kandidat*innen positiv beeinflussen können, zeigt die wissenschaftliche Publikation von Rodrigues und Martinez auf. Demnach vermitteln diese

Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit, was die Wahrscheinlichkeit auf eine Bewerbung erhöht (Rodrigues & Martinez, 2020, p. 35). Dass das Teilen von interessantem Content, welcher Testimonials und Benefits thematisiert, nicht nur bestehende Mitarbeiter*innen interessiert, sondern auch neue potenzielle neue Kandidat*innen anzieht, bestätigen auch über 140 befragte Arbeitnehmer*innen einer Studie von Dr. Sharma. So wird aufgewiesen, dass die Plattformen nicht nur bei der Mitarbeiter*innen-Suche hilfreich sind, sondern auch, dass der Austausch über diese mit bestehenden Angestellten das Employer Branding positiv beeinflusst (Sharma, 2019, p. 27).

Ein weiterer Vorteil, den Unternehmensprofile haben, ist es, dass auf Beiträge der Community reagiert werden kann, um an Liveevents mit der Zielgruppe teilzunehmen sowie Trends und Themen besser zu erkennen, und um einen ansprechenden Content erstellen zu können. Zusätzlich können mit angepassten Buttons bestimmte Aktionen (z. B. Jetzt bewerben!) ausgelöst werden und sämtliche Seitenaktivitäten visuell analysiert und getrackt werden (*LinkedIn, 2023*).

Auch das Netzwerken spielt eine große Rolle, jedoch wird darauf hingewiesen, dass nicht nur das eigene Unternehmensnetzwerk, sondern auch die Kontakte der im Unternehmen ansässigen Recruiter*innen wichtig sind, da diese eine Zwischenposition zwischen Zielgruppe (interessante Kandidat*innen) und Unternehmen einnehmen. Stellenanzeigen, die daher nicht nur auf dem Unternehmensprofil, sondern auch über das private Profil der Mitarbeiter*innen publiziert oder geteilt werden, erleichtern den Informationsfluss und erschließen die Kontaktaufnahme zu neuen Personen (Ollington et al., 2013, p. 250).

Das Netzwerken auf Businessplattformen ermöglicht Unternehmen darüber hinaus den Aufbau einer eigenen Community und erleichtert damit Recruiter*innen den Zugang zu

vielversprechenden Userprofilen (und damit auch zu Personen, die nicht aktiv auf Jobsuche sind) (Nikolaou, 2014, p. 182). Der Aufbau von Kontakten kann sowohl auf der eigenen Unternehmensseite als auch über beigetretene Gruppen passieren. Gruppen führen zu einem höheren Engagement, wenn die Mitglieder einen interessanten Content vorfinden und sich dazu austauschen. Durch die aktive Partizipation in Unternehmensgruppen können zudem auch Arbeitssuchende auf mögliche interessante Arbeitgeber*innen stoßen (Nikolaou, 2014, p. 179). Auch eine weitere Umfrage mit mehr als 250.000 Beobachtungen bestätigt, dass der berufliche Austausch auf LinkedIn und Xing stattfindet und das Netzwerken eher auf Social-Media-Plattformen mit professionellem Hintergrund betrieben wird (Brenner et al., 2020, p. 62).

Forschungen haben ergeben, dass die Online-Kontaktaufnahme im Gegensatz zur Offline-Kommunikation effizienter und schneller ist und somit auch den Rekrutierungsprozess vereinfachen kann. Durch den direkten Kontakt mit Bewerber*innen aus der eigenen Community können auch die Zielgruppe und deren Haltung, Einstellung sowie Erwartungen besser analysiert und damit passendere Bewerber*innen gewonnen werden (Ollington et al., 2013, p. 251).

Es lässt sich daher ableiten, dass Netzwerken gemeinsam mit Active Sourcing eine immer wichtigere Rolle in der Personalbeschaffung einnehmen wird. Ollington und Gibb weisen daher darauf hin, dass Recruiter*innen auch in Zukunft zunehmend die Rolle als ‚Broker‘ wahrnehmen, Verbindungen zu neuen Personen herstellen und somit als Drehscheibe zwischen Arbeitssuchenden und Arbeitgeber*innen fungieren (Ollington et al., 2013, p. 250).

Publizieren von Stellenanzeigen

Stellenausschreibungen, die auf LinkedIn publiziert werden, verzeichnen nach Forschungen mehr Ansichten von potenziellen Kandidat*innen als Facebook und Twitter zusammen. Darüber hinaus wird dargelegt, dass die auf LinkedIn veröffentlichten Anzeigen zweimal mehr Bewerbungen bekommen (Koch et al., 2018, p. 5). Überdies wird festgehalten, dass LinkedIn die einzige Social-Media-Plattform ist, die eine Jobsuchfunktion hat (McCabe, 2017, p. 89). Auch andere Forschungserkenntnisse von Ollington und Gibb belegen, dass LinkedIn im Recruiting-Prozess mit 90 % weitaus beliebter ist als Facebook mit 70 %. (Ollington et al., 2013, p. 254), was auch auf die einfache Informationsbeschaffung über das LinkedIn-Profil der Beschäftigungshistorie, Ausbildung aber auch Berufserfahrung zurückzuführen ist (Minor-Cooley & Parks-Yancy, 2020, p. 244; Nikolaou, 2014, p. 182; Ollington et al., 2013, p. 251; Wolniak, 2019, p. 403; Zide et al., 2014, p. 583).

LinkedIn bietet verschiedene Arten der Stellenanzeigen, so können diese

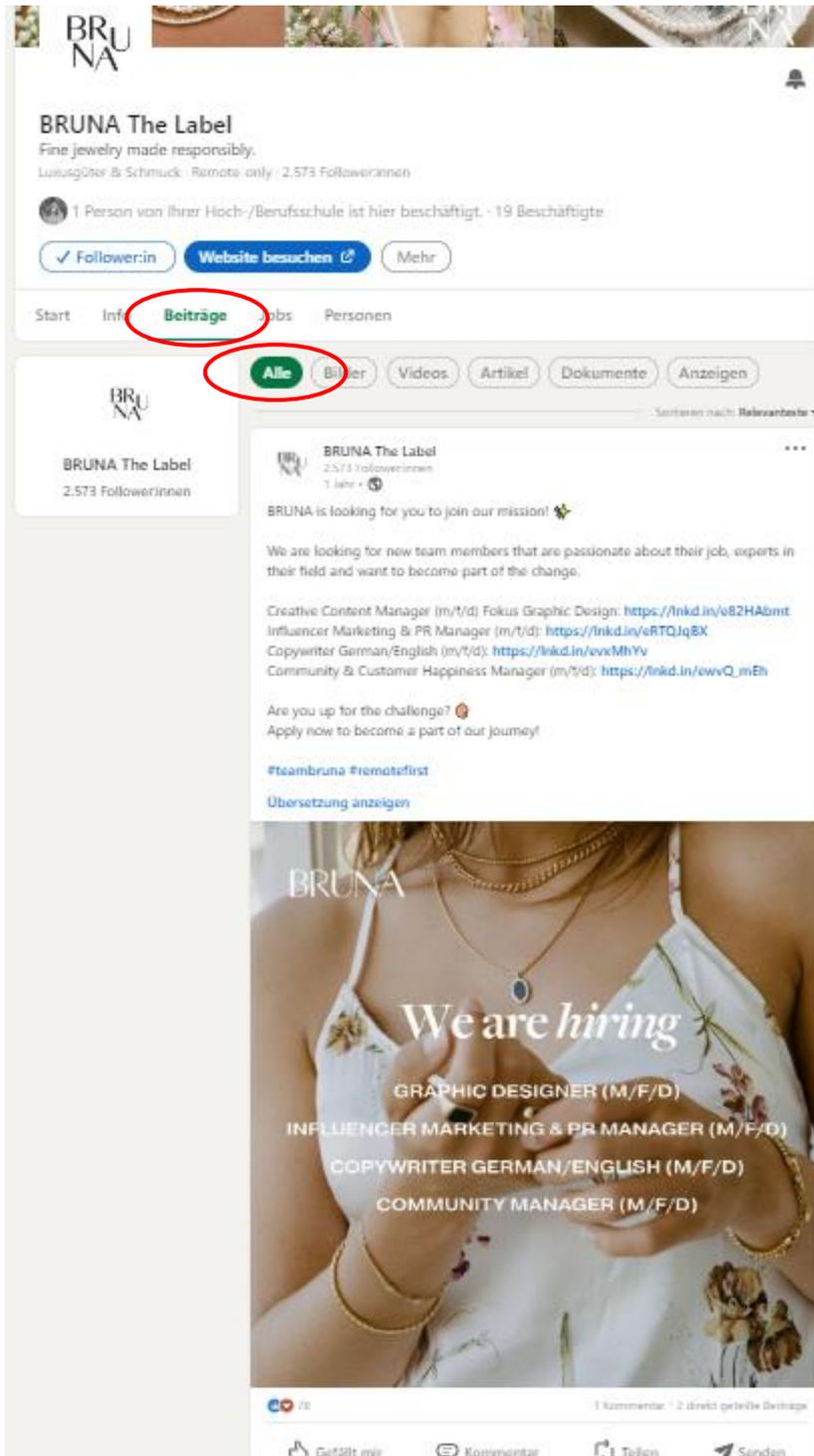
- direkt auf der Unternehmensseite publiziert,
- auf der Unterseite Jobs veröffentlicht,
- auf einem persönlichen Profil mit der Funktion ‚Teilen‘ geteilt und
- in den LinkedIn-Programmen ‚Recruiter‘ und ‚Talente Hub‘ veröffentlicht und gemanagt

werden (LinkedIn, 2023c).

Im Nachfolgenden werden für ein besseres Verständnis die verschiedenen LinkedIn-Möglichkeiten mit Screenshots am Beispiel des österreichischen Schmuckunternehmens BRUNA The Label exemplarisch dargestellt.

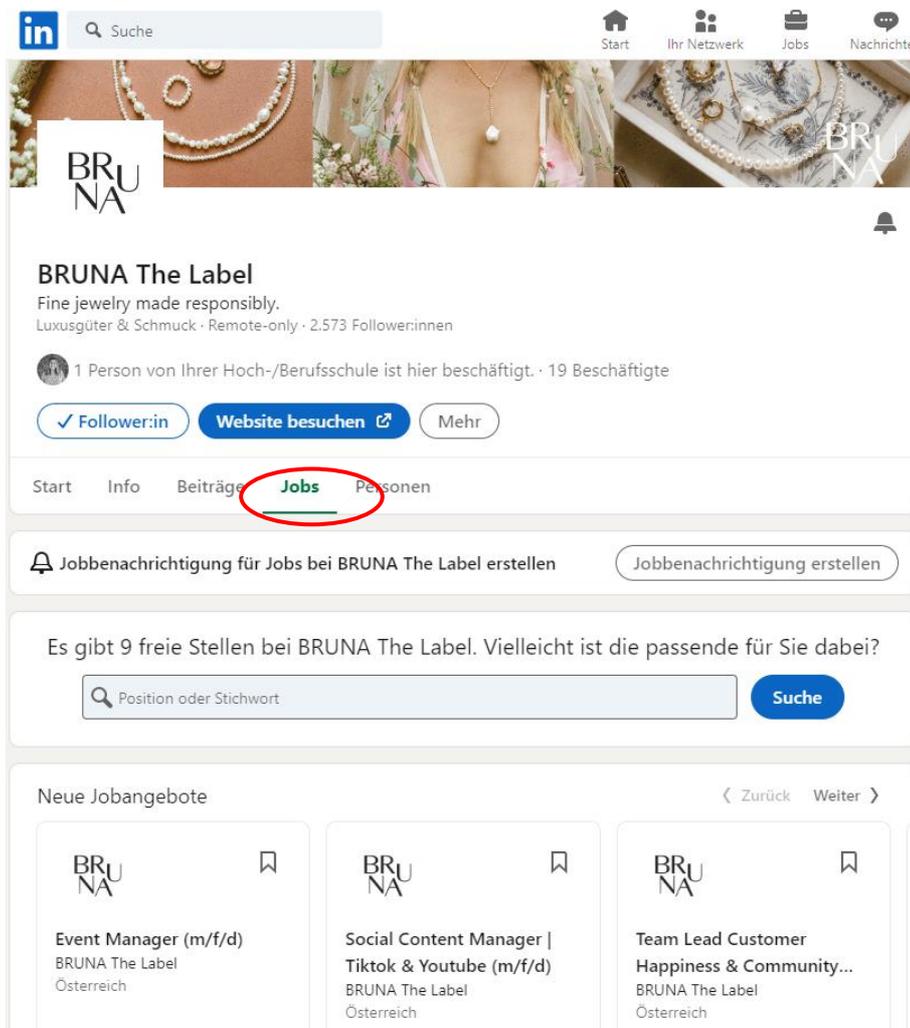
In der folgenden Abbildungen wird eine Stellenausschreibung dargestellt, wie eine Stellenanzeige aussieht, wenn diese direkt auf der Unternehmensseite organisch im Feed veröffentlicht worden ist.

Abbildung 2 - Organische Stellenanzeige (BRUNA The Label, 2022)



Wie ersichtlich, wurde die diese Stellenanzeigen auf dem Unternehmensprofil veröffentlicht. Diese Anzeige lässt sich auch direkt durch den Button ‚Teilen‘ verbreiten. Darüber hinaus können Postings auch mit einem Werbebudget hinterlegt werden und als bezahlte Kampagnen ausgeführt werden. Im untenstehenden Bild wird ersichtlich, wie der Reiter Jobs im jeweiligen Unternehmensprofil aussieht.

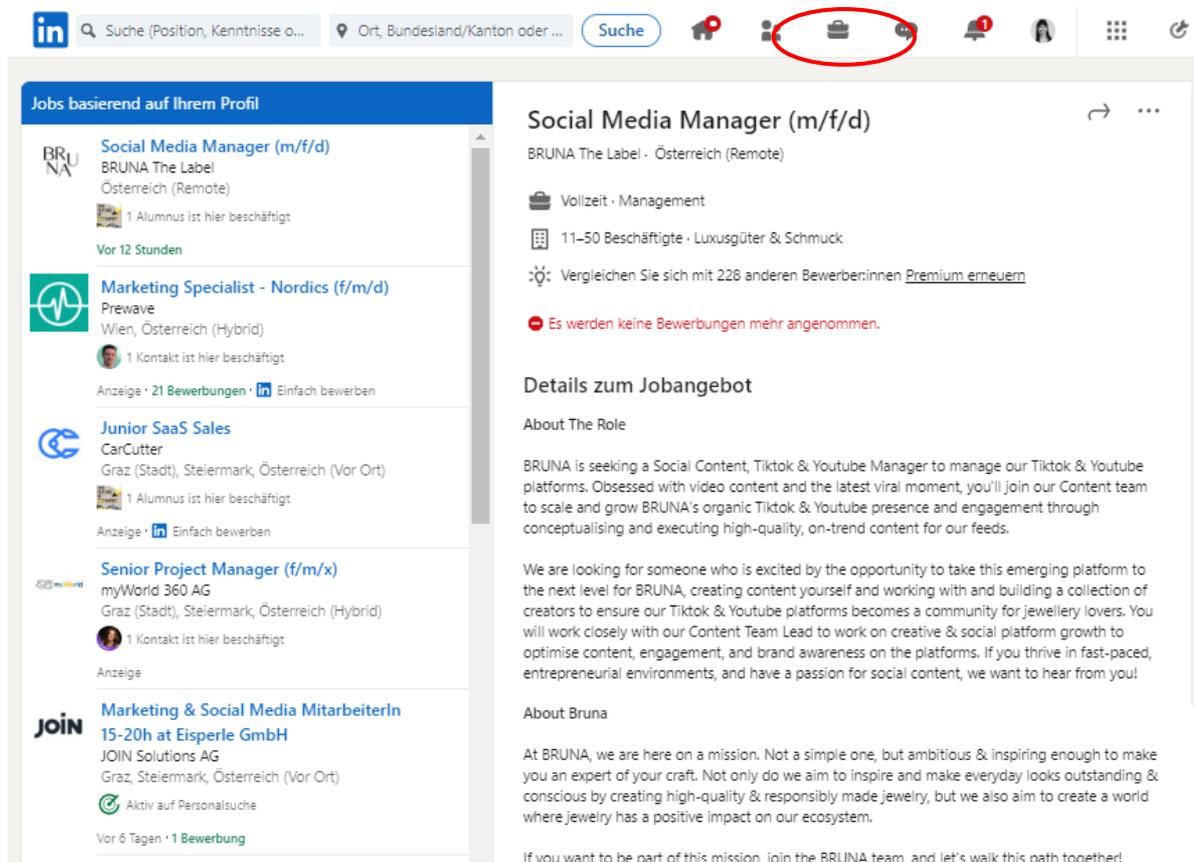
Abbildung 3 - Stellenausschreibung im Reiter Jobs des Unternehmensprofils (BRUNA The Label, 2023)



Wie ersichtlich, werden in der Rubrik ‚Jobs‘ mit einem Klick alle offenen Stellenanzeigen – unabhängig von der Positionen - von BRUNA The Label angezeigt.

Die dritte Variante ist das Ausschreiben von Stellen über die LinkedIn-Programme (über LinkedIn Recruiter oder Talente Hub). Diese Stellen werden in den LinkedIn-Jobanzeigen publiziert.

Abbildung 4 - Stellenanzeigen auf der LinkedIn-Jobbörse (LinkedIn, 2023d)



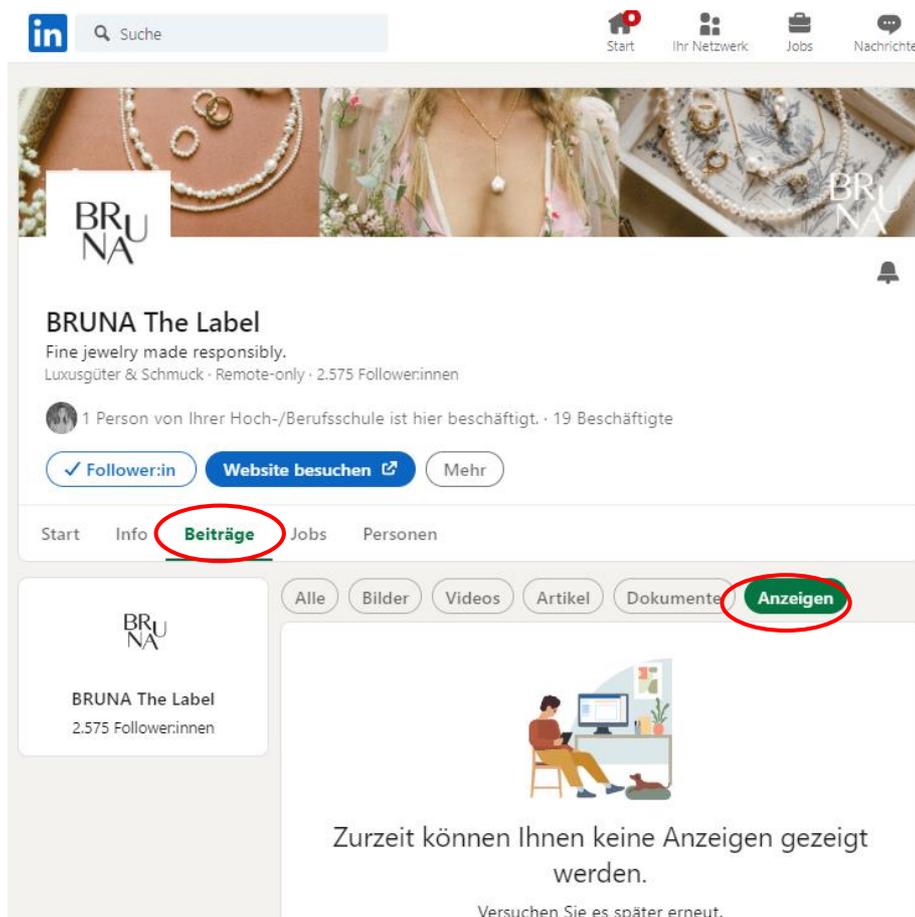
Wie im Bild ersichtlich, erscheinen über die in den LinkedIn-Programmen gemanagten Jobanzeigen in der allgemeinen LinkedIn-Jobbörse. Hier werden neben den selbsterstellten Stellenanzeigen auch die offenen Positionen von anderen Unternehmen aufgezeigt, wenn man nach einem gewissen Job sucht. In diesem Beispiel ist es die Stelle ‚Content Creator‘.

Es gibt unterschiedliche Publikationen und Statistiken zum Thema Stellenanzeigen. Damit sind allgemeingültige Aussagen nicht immer möglich und Vergleiche zwischen verschiedenen Ländern notwendig, um Rückschlüsse anstellen zu können. So hat eine Studie ergeben, dass in Frankreich und Norwegen eher LinkedIn als die eigene Unternehmenswebsite für Stellenveröffentlichungen herangezogen wird (Bohmova, 2016, p. 29). Daher ist davon auszugehen, dass die Publikation von Stellen auf der LinkedIn-Unternehmensseite auch in Österreich hoch ist.

Bezahlte Recruiting-Kampagnen

Zusätzlich zum Posten der Stellenanzeige ist auch die Schaltung von bezahlten Recruiting-Ads möglich. Stellenanzeigen können mit dem LinkedIn-Werbeanzeigenmanager oder direkt im Feed beworben werden. Diese Anzeigen werden der Zielgruppe ausgespielt. Sofern diese nicht ersichtlich ist, können diese direkt am Unternehmensprofil nachgesehen werden.

Abbildung 5 - Beworbene Anzeigen (BRUNA The Label, 2023a)



Die Abbildung zeigt, dass am Unternehmensprofil unter der Rubrik ‚Beiträge‘ und ‚Anzeigen‘ die beworbenen Stellenanzeigen angezeigt werden. Es ist ersichtlich, dass das exemplarischen Unternehmen BRUNA The Label momentan keinen beworbenen Content hat.

Weil bei dieser Strategie vertiefende Marketingkenntnisse bzw. Social-Media-Erfahrung notwendig sind, lehnen sich bezahlte Kampagnen am Performance Marketing Ansatz an (Honafar, 2020, p. 590). Daher ist in der Literatur auch von Performance Recruiting oder Recruiting Marketing die Rede. Beim Performance Recruiting werden bezahlte Stellenbewerbungen anhand von Kriterien wie Anforderungsprofil oder Kenntnisse an die passende Zielgruppe ausgespielt, um damit qualifiziertere Personen anzusprechen (Grabs et al., 2022, p. 57). Neben der Ansprache von neuen Kandidaten*innen durch bezahlte

Kampagnen ermöglicht Performance Recruiting die Analyse von Kennzahlen und die Steuerbarkeit von Job-Anzeigen. Bekannte Performance-Marketing-Kennzahlen lassen sich daher auch auf digitale Jobausschreibungen umlegen:

- Reichweite: Zeigt an, wie viele Personen durch die Anzeige erreicht worden sind,
- Impressionen: Wie oft die geschaltete Anzeige auf einem Endgerät (Handy, Desktop,...) der Zielgruppe erschienen ist,
- Link-Klicks: Gibt an, wie oft der Link zur Landingpage (z. B. Job-Seite) in der Anzeige angeklickt worden ist,
- CTR (Click-Through-Rate): Wie viele Klicks die Anzeige im Vergleich zu Impressionen erhalten hat,
- CPC (Cost-per-Click): Durchschnittskosten per Link-Klick,
- Engagement Rate: Misst die Anzahl der Interaktionen mit der Anzeige wie Kommentare, Shares und Likes,
- CPA (Cost-per Acquisition): Bezeichnet die Marketingkennzahl, die Gesamtkosten für die Findung einer*s potenziellen Bewerbers*Bewerberin. Wird daher auch Cost-per-Applicant genannt (Honafar, 2020, pp. 590–591).

Gerade was bezahlte Recruiting-Strategien über bezahlte Kampagnen betrifft, eröffnet Social Media, und damit auch LinkedIn, vielseitige und zielgruppengerechte Möglichkeiten. Es wird festgehalten, dass bezahlte Recruiting-Ads auch passive Kandidat*innen erreichen und dass diese auch in eine positive Arbeitgebermarke einzahlen, was wiederum längerfristig zu mehr Bewerber*innen führt (Keppeler & Papenfuß, 2021, p. 770).

Mittlerweile hat sich LinkedIn – wie bereits beschrieben – auf Unternehmenslösungen spezialisiert, wobei die angebotenen Services sämtliche Tätigkeiten für bezahlte Jobanzeigen

sowie zielgruppengerichtete Kampagnen und Newsfeedanzeigen, die nur an Jobsuchende ausgespielt werden, für Recruiter*innen bündeln (*LinkedIn, 2023a*).

Nachdem, wie erwähnt, besonders bezahlte Kampagnen den Umgang mit Werbeanzeigen benötigen, ist davon auszugehen, dass sich Recruiter*innen vermehrt Marketingtätigkeiten im War for Talents annehmen müssen (*Alashmawy & Yazdanifard, 2019, p. 568; Padhi & Joshi, 2022, p. 37*). Daher kann Social Media auch zu Herausforderungen führen: so wird unter anderem auch das fehlende Know-how der Recruiting-Abteilung im Umgang mit Social Media genannt (*Koch et al., 2018, p. 5*), woraus auch oftmals falls gesetzte Ziele der Stellenbesetzung resultieren (*Ollington et al., 2013, p. 249*).

Active Sourcing und Prescreening

Es lässt sich bestätigen, dass Recruiter*innen, aber auch Head-Hunter*innen, die regelmäßig LinkedIn im Zuge des Active Sourcings nutzen, mit LinkedIn als Kanal erfolgreicher sind und es daher bei der Stellenbesetzung vermehrt nutzen (*Koch et al., 2018, p. 5; Ollington et al., 2013, p. 258*).

Bei Active Sourcing wird aktiv auf Profildaten zurückgegriffen, um zu sehen, ob die Daten des LinkedIn-Mitglieders zur vakanten Position passen (Matching). Danach wird der*die User*in aktiv von dem*der Recruiter*in via LinkedIn (zumeist mit einer privaten Nachricht) angesprochen. Mit dieser Form der Kontaktaufnahme soll die Bindung zwischen der*dem potenziellen Mitarbeiter*in bereits am Anfang des Recruitingprozesses verstärkt und damit das Risiko, dass es zu einem Absprung kommt, verringert werden (*Honafar, 2020, p. 613*).

Active Sourcing wird immer beliebter, nicht zuletzt auch, weil im Gegensatz dazu – wie eingangs erwähnt – die traditionelle ‚Post-and-Pray‘-Methode nach und nach an Bedeutung verliert (*Joos, 2008, p. 52; Koch et al., 2018, p. 11*). Die steigende Bedeutung von Active

Sourcing beziffert auch der Vergleich von Recruitingmaßnahmen unterschiedlichster Unternehmen: so besagen 42 % Personaler*innen im Jahr 2017, dass sie Active Sourcing betreiben (6 % mehr als im Jahr 2015) (Graefe, 2022a). Damit erweist sich Active Sourcing via Social Media als geeignete Möglichkeit, um nicht nur qualifizierte, sondern auch zum Unternehmen passende (im Sinne von Werten und Einstellungen) Kandidat*innen zu gewinnen (Koch et al., 2018, p. 5). Dies wird ebenfalls in einer Umfrage mit 541 Human Resources-Expert*innen belegt: so gaben 95 % an, LinkedIn zur passiven Kandidat*innen-Recruitierung zu nutzen (Zide et al., 2014, p. 584).

Auch wenn Active Sourcing über LinkedIn viele Vorteile bringt, gibt es auch Nachteile, die im Recruiting-Prozess aufgezeigt werden sollen. Dies kann zum Beispiel ein aufgeplustertes Kandidat*innen-Profil sein, welches durch kleine Unwahrheiten oder eine übertriebene Beschreibung einen interessanteren Werdegang vermuten lässt (Koch et al., 2018, p. 5). Andere Forschungen weisen jedoch darauf hin, dass besonders Mitglieder aufgrund der hohen Datentransparenz zunehmend davon absehen, übertriebene Informationen darzustellen – vor allem wenn sie mit ihren ehemaligen Kolleg*innen und aktuellen Unternehmen vernetzt sind (Ollington et al., 2013, p. 252). Dies lässt vermuten, dass die angegebenen Informationen durchaus als Ausscheidungskriterium herangezogen werden können, z. B. wenn eine Person Werte darlegt, die nicht zum Unternehmen passen (McPherson & Gardner, 2021, p. 9; Minor-Cooley & Parks-Yancy, 2020, p. 247; Nikolaou, 2014, p. 182).

Die Bedeutung eines richtigen und aktuellen Profils beziffert eine Studie mit über 1.000 Human Resources-Manager*innen, wonach 70 % angaben, dass das Social Media Profil für eine Anstellung ausschlaggebend ist. 22 % meinten, dass sie aktiv nach

Ausschließungsgründen auf Kandidat*innen-Profilen suchen (Minor-Cooley & Parks-Yancy, 2020, p. 247).

Auch das Gegenteil, also das Fehlen von essenziellen Informationen, erschwert Recruiter*innen das Screening, da die Informationsdarbietung vollkommen bei den Kandidat*innen liegt und Personaler*innen keinen Einfluss auf die Verfügbarkeit von Daten haben (Phillips-Wren et al., 2016, p. 588; Zide et al., 2014, p. 584). Deswegen wird in der wissenschaftlichen Publikation von Zide et al. darauf hingewiesen, dass Unternehmen sich nicht alleine auf die LinkedIn-Profile als Lebenslauf stützen sollen (Zide et al., 2014, p. 601).

Ein weiterer Nachteil entsteht aus einem eigentlichen Vorteil von LinkedIn: nachdem ein Großteil der Mitglieder ihre Profile öffentlich geschaltet haben und die Daten somit für alle zugänglich sind, erhalten besonders hochqualifizierte Personen viele Nachrichten von interessierten Personaler*innen. Meistens werden die öffentlich angegebenen Kontaktdaten dann dafür verwendet, mit potenziellen Kandidaten*innen über einen zusätzlichen Weg, wie z. B. E-Mails, betreffend einer neuen Stelle Kontakt aufzunehmen (Wolniak, 2019, p. 408). Daraus kann abgeleitet werden, dass attraktive Talente von den zunehmenden Anfragen überwältigt und damit auch abgeschreckt werden könnten, auch wenn eine deutsche Umfrage der Statista Research Department im Jahr 2022 unter 196 Befragten etwas anderes ergeben hat. Demnach wird dargelegt, dass 63 % der LinkedIn-Nutzer*innen in der Phase vor dem Jobwechsel für die Ansprache auf Businessnetzwerken wie Xing oder LinkedIn offen sind (Statista, 2022). Wie empfänglich qualifizierte Kandidat*innen für Jobangebote via LinkedIn sind, lässt sich somit nicht eindeutig feststellen.

Eine weitere Herausforderung sind Rahmenbedingungen, an die sich Recruiter*innen im Screening halten müssen, denn auf einigen Profilen sind sowohl berufliche als auch private Informationen (z. B. Hobbys, politische Statements,...) angegeben. Diese können unbewusst

zu falschen Entscheidungen seitens des Unternehmens führen (Koch et al., 2018, p. 5; Nikolaou, 2014, p. 181; Zide et al., 2014, p. 601). Um soziale Netzwerke für die Recherche nutzen zu können, ist in Österreich eine Einverständniserklärung des*der Kandidaten*Kandidatin notwendig – sachlich ist dies jedoch noch umstritten (*WIFI Stmk*, 2018). Im Gegensatz dazu weist Griechenland keine Implikationen auf, während in den USA wiederum zwischen privaten und professionellen Social Media Accounts unterschieden wird, was dazu führt, dass Facebook-Recruiting untersagt ist (Nikolaou, 2014, p. 188). Dies bedeutet, dass Recruiter*innen bei der internationalen Personalbeschaffung zusätzlich auf die länderspezifischen Gegebenheiten achtgeben sollten.

LinkedIn Recruiting in Österreich

Es ist zu betonen, dass es unterschiedliche Quellen und damit Informationen zur Nutzung von Social Media und zu LinkedIn in Österreich gibt. Allgemein lässt sich festhalten, dass sich in Österreich in der Human Resources-Industrie einiges in den letzten Jahren getan hat. So wurden in Österreich einige Start-ups in diesem Bereich (darunter die Videokarriereplattform *whatchado* oder das Bewerbungsmanagementtool *Prescreen*) gegründet (Honafar, 2020, p. 582). Eine vom ‚1. Arbeitskreis Social Media B2B‘ durchgeführte Umfrage hat zudem ergeben, dass LinkedIn im österreichischen B2B (Business-to-Business)-Bereich mit 81,6 % (gefolgt von Facebook mit 75,9 %) die meistgenutzte Plattform ist (Althaller & Barth, 2022, p. 11). Darüber hinaus weist die Studie mit über 150 österreichischen Teilnehmer*innen auf, dass in Zukunft eine stärkere Verankerung von Social Media im Management angedacht ist und dass die Bedeutung von LinkedIn als HR-Tool weiterhin wächst (Althaller & Barth, 2022, p. 24).

Auch die Nutzerdemografie in Österreich spricht für den Gebrauch von LinkedIn: So sind knapp 60 % der LinkedIn-Nutzer*innen zwischen 25 und 34 Jahre alt und fallen somit Großteils in die Gruppe der Generation Y/Millennials (Stand 2022). Darauf folgen die 35 bis 54-Jährigen mit 59,3 % sowie die 18 bis 24-Jährigen mit 16,2 % (Turulski, 2022g). Ausgehend vom War for Talents sowie vom durchschnittlichen Studienabschlussalter von 27 Jahren in Österreich scheint sich LinkedIn für die Suche nach qualifiziertem Personal – vor allem für Millennials – in Österreich zu eignen (*Österreichische Studenten sind im Schnitt älter und arbeiten häufiger*, 2021). Ähnliche Studienergebnisse aus Portugal bestätigen die Aussage, dass LinkedIn für Millennials eine wesentliche Rolle in der Jobsuche spielt (Miranda & Duarte, 2020, p. 61) und dass es in Deutschland eine positive Korrelation zwischen der LinkedIn-Mitgliedschaft und einer höheren Ausbildung gibt (Brenner et al., 2020, p. 65).

Dass LinkedIn der populärste Social-Media-Kanal zur Jobfindung (vor Facebook und Instagram) ist, besagt demnach auch eine im Jahr 2021/22 durchgeführte Umfrage unter 796 Millennials (Mohr, 2022). Außerdem wird auch eine weitere Komponente, die auf LinkedIn einen erheblichen Einfluss hat, hervorgehoben: nämlich das Smartphone. Denn 77 % der Österreicher*innen besitzen ein mobiles Endgerät (Honafar, 2020, p. 590), was vermuten lässt, dass durch das Handy auch das Mobile Recruiting beeinflusst wird (Lugtig et al., 2019, p. 301).

Auch wenn Social Media Recruiting in Österreich noch kaum Einzug gehalten hat (Honafar, 2020, p. 582), zeigen die Ergebnisse der Umfragen sowie die Literaturrecherche, dass Social Media Recruiting ein unerlässlicher Trend ist. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass es speziell für Österreich kaum fundierte wissenschaftliche Forschungen zum Thema Social Media- bzw. LinkedIn Recruiting gibt, wobei die vorliegende Masterarbeit einen weiteren Beitrag zur Forschungslandschaft leisten soll (siehe Kapitel Forschungszweck).

Kapitel 3: Forschungsfrage

Das Interesse für die qualitative Forschung basiert auf der Neugier in Bezug auf Phänomene und Beobachtungen. Die Neugier bildet damit die erste Grundlage, um gewisse Prozesse in Zuge einer Forschung zu entdecken. Damit Phänomene auch erforscht werden können, muss eine präzise Fragestellung vorgenommen werden, auf deren Basis das Forschungsdesign entwickelt wird (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022, p. 125). Neben dem Phänomen und der Neugierde beeinflussen auch die Literaturrecherche und andere Quellen die qualitative Fragestellung – diese drei Einflussfaktoren werden die Forschungstrias genannt (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022, p. 127).

Neugierde

Die Neugierde der Forscherin basiert auf den zunehmend verschwimmenden Tätigkeitsbereichen von Marketing und Human Resources. Durch die wachsende Digitalisierung wird auch der Recruitingprozess und der War for Talents nachhaltig beeinflusst, weshalb sich Mitarbeiter*innen im Human Resources zunehmend Marketingaktivitäten annehmen müssen (Alashmawy & Yazdanifard, 2019, p. 568; Padhi & Joshi, 2022, p. 37). Aus diesem Grund müssen Unternehmen neue Wege beschreiten, um an attraktive Mitarbeiter*innen zu kommen. Daher ist es unerlässlich, zeitgemäße Strategien für das Recruiting zu implementieren und für die Nutzung von relevanten Recruitingkanälen auf Marketing- sowie Human Ressource Know-how zurückzugreifen (Alashmawy & Yazdanifard, 2019, p. 578; Padhi & Joshi, 2022, p. 2).

Phänomen

Wie bereits erwähnt, haben Unternehmen zunehmend mit Facharbeitermangel zu kämpfen und stehen vermehrt vor der Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter*innen zu

gewinnen und diese auch im Unternehmen zu halten (Borstorff et al., 2007, p. 1; Padhi & Joshi, 2022, p. 1). Auf der anderen Seite hat die Digitalisierung dazu geführt, dass neue Möglichkeiten in der Personalansprache entstehen (Borstorff et al., 2007, p. 1; Campos et al., 2018, p. 79; Joos, 2008, p. 51), wodurch sich die Kommunikation (z. B. Stellenanzeigen auf Jobbörsen) verändert und damit multidirektionaler wird. Technologische Entwicklungen, wie unter anderem Social Media, stellen Human Resources damit vor neue Herausforderungen (Bialkova & Ros, 2021, p. 128).

Literaturrecherche

Social Media lässt laut dem Theorieteil (siehe Kapitel: Social Media Recruiting) auf hohes Potenzial im Recruiting schließen und besonders LinkedIn wird sowohl als effiziente Social-Media-Plattform im Recruitingprozess für Unternehmen (Allden & Harris, 2013, p. 40; Halová & Müller, 2021, p. 1140; Koch et al., 2018, p. 5; Nikolaou, 2014, p. 179; Ollington et al., 2013, p. 248; Rodrigues & Martinez, 2020, p. 35; Wolniak, 2019, p. 409) als auch für Arbeitssuchende (McPherson & Gardner, 2021, p. 1; Wadhawan & Gupta, 2019, p. 40) genannt. Auf der anderen Seite wird von zahlreichen Autor*innen darauf hingewiesen, dass im Bereich Social Media Recruiting nach wie vor Forschungsbedarf besteht (Bejtkovsky, 2020, p. 300; Campos et al., 2018, p. 91; Koch et al., 2018, p. 13; Nikolaou, 2014, p. 188). Trotz umfangreicher Literaturrecherche konnten für Österreich keine aussagekräftigen Informationen zur Nutzung von LinkedIn im Recruiting vorgefunden werden.

Die Forschungsfrage, die sich aus Beobachtungen und aus der vorangehenden wissenschaftlichen Literaturrecherche ableitet und die Forschungslücke schließen soll, lautet daher:

- **Welchen Nutzen hat die Social Media Plattform LinkedIn bezüglich War for Talents im Recruiting österreichischer Unternehmen?**

- Welche Herausforderungen ergeben sich im Einsatz von LinkedIn-Recruiting?

Die erste Frage zielt darauf ab, herauszufinden, ob, inwieweit und wie (mit welchen Funktionen) sich der Einsatz von LinkedIn im Recruitingprozess charakterisiert. Darüber hinaus soll aufgezeigt werden, welchen Nutzen LinkedIn dadurch für österreichische Unternehmen im Recruiting in Zeiten des War for Talents bietet und auf welche Herausforderungen Unternehmen im Umgang mit LinkedIn stoßen. Neben dem Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs soll herausgefunden werden, auf welche Aktivitäten sich Unternehmen zur Findung von qualifizierten Mitarbeiter*innen fokussieren sollen, um erfolgreich in Zeiten des Fachkräftemangels agieren zu können.

In der Literatur konnten in Bezug auf die Region Österreich weder ausreichende Antworten auf die vorangehenden Forschungsfragen noch ein bestehendes Modell vorgefunden werden. Es konnten jedoch Anhaltspunkte und Themenfelder im Bereich LinkedIn-Recruiting identifiziert werden, die im Theorieteil näher beschrieben werden und damit den Gesprächsleitfaden (siehe Anhang Gesprächsleitfaden Seite A-3) beeinflussen.

Kapitel 4: Methodik

Die Methodik bildet einen essenziellen Teil des wissenschaftlichen Arbeitens ab. Im folgenden Abschnitt soll daher die wissenschaftliche Untersuchung beschrieben und das Vorgehen für die Wahl der Methodik und zum Studiendesign näher argumentiert werden.

Studiendesign

Der empirische Teil der Masterarbeit wird für die Beantwortung der Forschungsfrage anhand der qualitativen Forschung durchgeführt. Beim qualitativen Ansatz ist anfangs nicht immer klar, wie die Durchführung im Einzelnen aussehen wird und welche Rahmenbedingungen beachtet werden müssen, weil sich diese im Laufe des Forschungsprozesses erst ergeben können (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022, p. 123). Aus diesem Grund kann die qualitative Forschung nicht einer einzelnen Methode zugeschrieben werden, sondern besteht vielmehr aus unterschiedlichen Zugängen und Durchführungsweisen (Gehmann et al., 2018, p. 284). Kurz gesagt: das qualitative Forschungsdesign charakterisiert sich – im Gegensatz zur quantitativen Forschung – vielmehr aus zirkulären Elementen. Während die quantitative Empirie den linear-chronologischen Ansatz verfolgt, zeichnet sich die qualitative Forschung vor allem durch das Ineinandergreifen von Formulierungen bzw. Re-Formulierungen sowie durch die Frageformulierung, die Datenerhebung und Auswertung bis zur Generalisierung und Theoriebildung aus. Dabei sind die einzelnen Schritte nicht immer deutlich trennbar (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022, p. 124).

Die explorative Forschung, die zu den qualitativen Forschungsmethoden zählt, wird eingesetzt, um Erfahrungen zum Untersuchungsgegenstand zu erforschen, wenig beleuchtete Bereiche zu analysieren und um relevante Variable zu erkunden, die danach in der quantitativen Forschung näher getestet werden können (Corbin & Strauss, 2015, p. 5). Dies bedeutet, dass anhand weniger Fälle qualitativ viele Aspekte bearbeitet, neue Gegenstände erkundet, aber auch neue Theorien und Hypothesen entwickelt werden können, bevor man diese quantitativ umfangreicher testet (Döring & Bortz, 2016b, p. 185).

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, um im Zuge der qualitativen Forschung an Daten zu kommen. Dazu zählen:

- Qualitative Beobachtungen
- Qualitative Interviews
- Qualitative Dokumente (wie z. B. Zeitungen, Memos, offizielle Reports)
- Qualitative auditive oder visuelle Materialien (wie z. B. Videos, Websites, E-Mails) (Creswell, 2014, p. 190).

Die Datenerhebung für die vorliegende Forschung wird mithilfe eines semi-strukturierten Gesprächsleitfadens aus einzelnen Experteninterviews gewonnen. Die Wahl fällt auf Expertengespräche, da Expert*innen direkt Informationen über das Forschungsthema bereitstellen können. Qualitative Beobachtungen und andere qualitative Materialien werden hierbei eine untergeordnete Rolle spielen, da vertrauliche Informationen zu Human Resources- bzw. Recruiting-Strategien zumeist nicht öffentlich zugänglich sind (Creswell, 2014, p. 191). Auch die Fokusgruppe mit Expert*innen stellt im Zusammenhang mit der Forschungsfrage eine Alternative dar. Da viele Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen sind und Recruiting-Strategien damit auch den Wettbewerbsvorteil beeinflussen können (Alashmawy & Yazdanifard, 2019, p. 572; Borstorff et al., 2007, p. 1) ist davon auszugehen, dass das Thema bei Unternehmen als heikel angesehen wird. Im Hinblick auf die zu wenigen oder nicht vorhandenen Antworten ist in Bezug auf die Ergebnisqualität von einer Fokusgruppe mit Expert*innen von Unternehmen abzusehen (Berekoven et al., 2009, p. 97). Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sich gemeinsame Termine mit den Expert*innen innerhalb des Forschungszeitraumes für Gruppendiskussionen, die üblicherweise ca. sechs Personen umfassen (Berekoven et al., 2009, p. 91) als problematisch herausstellen können.

Um die Feldarbeit zeitlich und örtlich so flexibel wie möglich zu gestalten, werden die Einzelgespräche über eine Online-Meeting-Plattform vorgenommen und diese aufgezeichnet,

um anschließend die Transkription durchführen zu können. Im Zuge von Interviews ist es unerlässlich, von den Proband*innen eine Einverständniserklärung zu erhalten (Corbin & Strauss, 2015, p. 44). Aus diesem Grund wird diese den Proband*innen vorab mit der Terminvereinbarung zum Gespräch zugeschickt. Außerdem sollen die Proband*innen, wie für den Forschungsprozess vorhergesehen, vor dem Interview nochmals darauf hingewiesen werden, dass die Informationen vertraulich behandelt, die Aufzeichnungen nach Einreichung und Benotung der Arbeit gelöscht und die zu identifizierenden Personenmerkmale pseudonymisiert werden. Besonders letzteres, also das Verhindern des Rückschlusses auf eine Person, kann zu einer gewissen Egalisierung der Proband*innen und daher zu offenen Antworten führen (Naderer & Balzer, 2011, p. 391).

Das Sampling zu den Experteninterviews erfolgt anhand des purposiven Samplings. Es werden Proband*innen ausgewählt, die in Bezug auf das zu erforschende Thema über einen hohen Grad an Informationsreichtum verfügen, um die Forschungsfrage bestmöglich beantworten zu können. Da diesen Expert*innen eine hohe Fachexpertise zugeschrieben wird, ist es einer der am häufigsten eingesetzten Verfahren in der Sozialforschung (Banek, 2022, p. 85). Generell ist es noch umstritten, wie sich Expert*innen charakterisieren, aber es kann davon ausgegangen werden, dass diese über Rollenwissen in unterschiedlichen Formen wie z.B. Insiderwissen, Ausbildungen, Erfahrungen (Helfferrich, 2022, p. 887), aber auch strukturelles Fach- sowie Praxis- und Handlungswissen verfügen (Döring & Bortz, 2016a, p. 375). Basierend auf der Literaturrecherche, den im Literaturteil vielfältig beschriebenen Stellenbeschreibungen und Abteilungszugehörigkeiten in Unternehmen sowie auf der Forschungsfrage werden für die Masterarbeit Expert*innen anhand folgender Rahmenbedingungen ausgewählt:

- Die Expert*innen sind für ein Unternehmen mit österreichischem Firmensitz tätig,
- die Unternehmen der Expert*innen verfügen jeweils über einen Unternehmens-LinkedIn-Account,
- die Expert*innen verfügen über eine facheinschlägige Ausbildung im Bereich Human Resources/Recruiting (oder verwandte Disziplinen) oder im Bereich Marketing und/oder
- besitzen mehr als vier Jahre Berufserfahrung im Bereich Human Resources/Recruiting oder Marketing mit Employer Branding-Schwerpunkt.

Wie im Theorie-Teil der Arbeit beschrieben, kann das Recruiting nicht immer eindeutig einer Abteilung bzw. einer Stelle zugeschrieben werden, weil Recruiting-Tätigkeiten je nach Unternehmen in verschiedenen Bereichen liegen können. Um daher Informationen und Erkenntnisse aus verschiedenen Branchen und Arbeitsbereichen zu erhalten, sollen Expert*innen im Bereich Human Resources, Talent Acquisition und Recruiting interviewt werden. Um die Robustheit zu erhöhen, sollen die Proband*innen überdies aus verschiedenen Branchen stammen. In die Stichprobe fallen auch externe Personaler*innen und Consulting-Agenturen im Human Resources- bzw. Recruitingbereich, da viele Unternehmen diese Dienste auch outgesourct haben und sich das Fachwissen und die Erfahrung somit bei externen Dienstleistern bündelt.

Zum Purposive Sampling (gezielte Proband*innen-Auswahl) kann zudem auch das Snowball Sampling für die Auswahl herangezogen werden. Dieses Sampling ist dann hilfreich, wenn die Expert*innen im Laufe des Forschungsprozesses aufgrund ihres Wissens und Netzwerks auf weitere relevante Kontakte und Informationen verweisen können, die zum Forschungsgegenstand einen Beitrag leisten können (Baltar & Brunet,

2012, p. 60). An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass sich beide genannten Samplingmethoden nicht ersetzen, sondern durchaus ergänzen und kombinieren lassen.

Es gibt viele verschiedene Aussagen darüber, wie groß die Sampling-Größe bei non-probabilistischen Verfahren sein soll. Die Sampling-Größe kann stark vom Forschungsthema, der Art des Untersuchungsdesigns und vom Erhebungszeitraum abhängen (Guest et al., 2006, p. 61). Grundsätzlich soll bei wissenschaftlichen Arbeiten die theoretische Sättigung erreicht werden, dies ist jedoch aufgrund der Verfügbarkeit von Expert*innen und der zur Verfügung stehenden Zeit nicht immer möglich (Strübing, 2022, p. 597). Zudem ist bei Experteninterviews mit Ausfällen und Terminverschiebungen zu rechnen, weshalb die gewünschte Stichprobengröße nicht immer erreicht werden kann (Döring & Bortz, 2016a, p. 365). Angelehnt an die Vorgaben des FH CAMPUS 02 und im Durchführungszeitraum von Ende Jänner 2023 bis Ende März 2023 sind daher acht bis zehn Expertengespräche für die Befragung vorhergesehen.

Erhebungsinstrument

Die Interviews sollen mithilfe semi-strukturierter Interviewleitfaden geführt werden. Semi-strukturierte Gesprächsleitfaden ermöglichen über verschiedene Interviews hinweg eine gewisse Konsistenz und gewährleisten, dass essenzielle Themen in den jeweiligen Interviews auch behandelt werden. Bei semi-strukturierten Interviews werden – auf Basis der Literatur – relevante Themenfelder vorab definiert, ohne diese in der gleichen Reihenfolge im Interview heranziehen zu müssen. Zusätzlich geben semi-strukturierte Interviewleitfaden der*dem Interviewten den notwendigen Freiraum neben den gesetzten Fragen auch weitere wichtige Punkte, auf die der*die Interviewer*in nicht eingegangen ist, und wichtige Informationen, die ansonsten nicht angebracht werden

können, mitzuteilen (Corbin & Strauss, 2015, p. 39) sowie Fragen anzupassen oder zu überspringen, um den Interviewfluss positiv zu beeinflussen (Döring & Bortz, 2016a, p. 358).

Für die Erhebung sind offene Fragen sinnvoll, da sie zur Informationsgewinnung eingesetzt werden können. Dies ist besonders dann notwendig, wenn es zum Befragungsgegenstand keine oder wenige erwartete Aspekte gibt, das Spektrum der möglichen Antworten groß ist oder mit vorgegebenen Kategorien nicht gedeckt werden kann (siehe Analysemethode). Außerdem eignen sich diese, um die Interviewten nicht zu beeinflussen und um deren Wissen bestmöglich zu erfahren (Züll & Menold, 2022, pp. 1128–1129). Mit offenen Fragen wird es den Proband*innen somit ermöglicht, frei und ohne gegebene Antwortmöglichkeiten ihre Meinungen, aber auch ihr Wissen mitzuteilen (Döring & Bortz, 2016a, p. 358).

Der halbstrukturierte Gesprächsleitfaden beinhaltet Themenblöcke zur aktuellen Situation im War for Talents, um herauszufinden, inwieweit und auch wie diese Situation am Arbeitsmarkt den Recruitingprozess beeinflusst. Danach folgen Fragen zum generellen Recruitingprozess und zum Recruiting über Social Media. Damit soll die allgemeine Situation in der Personalbeschaffung, auch unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Kanäle, näher beleuchtet werden. Danach folgt das Hauptthema: Hier werden spezifische Fragen und Follow-up-Fragen zum Recruiting auf LinkedIn sowie zu den dazugehörigen Aktivitäten, den Vor- und Nachteilen gestellt, da aus der Literaturrecherche hervorgegangen ist, dass LinkedIn die effizienteste Social Media Plattform im War for Talents ist (Allden & Harris, 2013, p. 40; Halová & Müller, 2021, p. 1140; Koch et al., 2018, p. 5; Nikolaou, 2014, p. 179; Ollington et al., 2013, p. 248; Rodrigues & Martinez, 2020, p. 35; Wolniak, 2019, p. 409). Zusätzlich ist festzuhalten, dass

die Fragen im Zuge des Interviews dem jeweiligen Jargon und den verwendenden Termini der Proband*innen angepasst werden. Die Fragen werden, je nach Verständnis der Expert*innen, wiederholt oder anders formuliert. Einige Beispiele sollen über die Interviewfragen Aufschluss geben:

- Wie schätzen Sie die Effizienz und den Mehrwert der Nutzung von Social-Media-Plattformen allgemein für Ihr Unternehmen ein? Welcher der Kanäle wird auch für das Recruiting genutzt? Bitte begründen Sie die Antworten.
- Welche Online- und Offline-Recruitingkanäle nutzen Sie vorzugsweise bei der Personalsuche/Stellenausschreibung und welchen Beitrag leisten diese bei der Personalbeschaffung? Welche Kanäle eignen sich besonders für die Personalsuche/Stellenausschreibung und wieso?
- Werden Aktivitäten werden auf LinkedIn für Personalbeschaffung/Recruiting ausgeführt? Wieso/wieso nicht?
- Welche Vorteile und welche Herausforderungen ergeben sich beim Einsatz von LinkedIn im Recruiting – auch in Hinblick auf andere Kanäle?

Analysemethode

Für die Auswertung der Experteninterviews soll die inhaltlich strukturierte qualitative Analyse nach Udo Kuckartz herangezogen werden, welche von der induktiven Kategorienbildung bis zur deduktiven Schaffung von Kategorien reicht. Die Methode ist für Experteninterviews passend, da die vollständig induktive bzw. deduktive Form in Forschungsprojekten nicht mehr ausreicht (Kuckartz, 2018, p. 91), jedoch ist darauf hinzuweisen, dass die von Kuckartz beschriebene Methode auch von anderen Analysearten wie die nach Mayring beeinflusst und teilweise auch auf deren bewährte

Vorgehensweisen zurückgegriffen wird (Kuckartz, 2018, p. 83). Die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz hat in den letzten Jahren stetig an Beliebtheit dazugewonnen, da dabei Disziplinen aus verschiedenen Praxisfeldern und aus der Wissenschaft herangezogen werden. Das Vorgehen nach Kuckartz bietet demnach einige Vorteile:

- Es erlaubt eine methodisch kontrollierte nachvollziehbare Auswertung, die für unterschiedliche Situationen und Anforderungen passend ist.
- Zudem kann die Vorgehensweise für sehr offene explorative Verfahren bis hin zu hypothesen-orientierten Verfahren angewandt werden.
- Für den Auswertungsprozess kann das gesamte erhobene Material erfasst werden, was die Verarbeitung von langen Texten ermöglicht.
- Vermeidung durch das systematische Vorgehen von Suggestion in Einzelfällen und daher Gewährleistung von Nachvollziehbarkeit (Kuckartz, 2018, p. 223).

Die deduktive, auch a-priori genannte, Kategorienbildung geht aus den bestehenden Daten (wie z. B. der Literatur) hervor und wird unabhängig vom erhobenen Datenmaterial gebildet (geschlossenes Coding). Im Gegensatz dazu stehen induktive Kategorien (offenes Coding), die aus den empirischen Daten abgeleitet und nach der deduktiven Codierung der Interviews herangezogen werden (Kuckartz, 2018, p. 63).

Durch die systematische Auswertung sollen für die Forschungsfragen relevante Informationen einbezogen und die Interviews auf die gleiche Art und Weise analysiert werden. Damit soll die Studie nachvollziehbar sein und die Analyse intersubjektiven Standards genügen, was besonders dann der Fall ist, wenn nur eine Person im Rahmen einer Masterarbeit oder Dissertation an der Empirie arbeitet (Kuckartz & Rädiker, 2020,

p. XV). Die Analyse laut Kuckartz, die in ähnlicher Form auch von Creswell und Roulston angewendet wird, basiert grundsätzlich auf folgenden Schritten:

- Datenvorbereitung, Organisieren und Explorieren, welches das Lesen und Schreiben erster Memos impliziert,
- Entwicklung von Kategoriensystemen,
- die Basiscodierung von Interviews mittels Kategorien,
- Weiterentwicklung von Kategorien und Feincoding,
- Anwendung von Analysemöglichkeiten,
- Analyse der Codes sowie Einarbeitung in den Bericht (Kuckartz & Rädiker, 2020, p. XX).

Bei der Vorgehensweise ist darauf hinzuweisen, dass sich die Anzahl der Schritte bzw. das Ablaufmodell in unterschiedlich viele Phasen aufteilen kann. Deswegen wird von Kuckartz betont, dass die Inhalte auf einzelne Phasen verteilt werden können und die Schritte nicht immer strikt voneinander zu trennen sind. Außerdem können die Abhandlungen zirkulär vorgenommen werden. Beim Ablaufmodell von Kuckartz handelt es sich vielmehr um eine Orientierung, die die Forschenden dabei unterstützen soll, Standards und Gütekriterien zu erfüllen (Kuckartz & Rädiker, 2020, p. XXI).

Kapitel 5: Empirische Studie

In der qualitativen Befragung wurden Expert*innen aus dem Bereich Human Resources und Marketing zum Nutzen, aber auch zu den Herausforderungen im LinkedIn-Recruiting im War for Talents befragt. Die Interviews, die in der Regel zwischen 30 – 45 Minuten dauerten und im Zeitraum zwischen Jänner 2023 und März 2023 stattfanden, wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Mithilfe der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz wurden die Informationen mit MAXQDA 2022, einer Software für die Analyse von qualitativen Untersuchungen, codiert (siehe Anhang Codebaum Seite A-7) und ausgewertet. Schlussendlich wurden die Antworten in überschaubaren Themenblöcken reduziert und mittels wesentlicher Aussagen untermauert. Auf dieser Grundlage können im folgenden Kapitel die Ergebnisse dargestellt werden.

Wie bereits beschrieben, wurden für die Masterarbeit Proband*innen befragt, die dem Expert*innen-Status entsprechen. Basierend auf den Screening-Rahmenbedingungen (siehe Kapitel: Erhebungsinstrument) lassen sich die Eckdaten zu den interviewten Expert*innen wie folgt in anonymisierter Form darstellen:

Tabelle 1: Anonymisierte Eckdaten der befragten Proband*innen (eigene Darstellung)

Nr.	Interview-datum	Position	Branche	Anzahl der Mitarbeiter*innen in Österreich (Stand 2023)	Höchste Ausbildung	Berufserfahrung
1	20.01.2023	Performance Marketing Specialist*in	Personalberatung	-	Master in Betriebswirtschaft	5 Jahre
2	27.01.2023	HR-Generalist*in	Personalberatung	-	Master in BWL und Psychologie	4 Jahre
3	30.01.2023	People Manager*in	IT	200	Master in Engineering und Management, Master in Human Resources	10 Jahre
4	30.01.2023	HR-Generalist*in	Schuhproduktion	230	Master in Wirtschaft und Recht	12 Jahre
5	07.02.2023	Recruiting & Employer Branding	Intralogistik	780	Master in Betriebswirtschaft	24 Jahre
6	10.02.2023	Head of Finance & HR	IT	48	Master in internationalen Geschäftsbeziehungen	10 Jahre
7	13.02.2023	Employer Branding Specialist*in	Onlinehandel	550	Master in Sozialpädagogik Master in Soziale Arbeit	8 Jahre
8	16.02.2023	CEO	Personalberatung	-	Magister in Psychologie (Schwerpunkt Arbeits- und Organisationsentwicklung)	23 Jahre
9	20.02.2023	Global Head of Talent Acquisition	Automobilbranche	4.000	Magister in Psychologie	10 Jahre
10	09.03.2023	CEO	Personalberatung	-	Magister in Marketing	20 Jahre

In der Tabelle sind auch Unternehmen ohne Angabe der Mitarbeiter*innen-Anzahl ersichtlich. Dabei handelt es sich um Personalberater*innen bzw. Personen aus Personalagenturen, die stellvertretend für ihre Kund*innen aus unterschiedlichen Branchen befragt wurden. Da über die ganzen Kundenstämme hinweg keine konkreten Mitarbeiter*innen-Daten angegeben werden können, werden die Mitarbeiter*innen in der Tabelle daher vernachlässigt.

Veränderung im Recruiting

Da Recruiting in der Forschungsfrage eine wesentliche Rolle spielt und um einen allgemeinen Überblick zur heutigen Personalbeschaffung und deren Entwicklung skizzieren zu können, wurden die Proband*innen einleitend zu Veränderungen im Recruitingprozess befragt. Das Ziel der Fragen war es, zu analysieren, ob es heutzutage einen Fachkräftemangel gibt und wie sich dieser charakterisieren lässt. Mithilfe der qualitativen Fragestellung sollte auch herausgefunden werden, ob sich der War for Talents durch die Coronapandemie verändert hat und auch, ob und wie das Recruiting dadurch beeinflusst wird.

Die Antworten der Proband*innen bestätigen eindeutig, dass Unternehmen heutzutage vermehrt mit einem Fachkräftemangel zu kämpfen haben. Aus den Aussagen geht hervor, dass sich dieser besonders auf gewisse Berufsgruppen, wie IT bezieht:

„Ja, wir sind auch durch War of Talents betroffen – besonders in der IT. Wir spüren das sehr, vor allem bei Männern. Tendenziell können wir auch weniger Frauen in der IT gewinnen. Es dauert sehr lange Stellen nachzubesetzen – vor allem wenn es spezielle Profile sind“
(Proband*in 3, persönliche Kommunikation, 30. Jänner 2023).

Proband*in 8 klärt jedoch auf, dass der Fachkräftemangel bei bestimmten Branchen bzw. Positionen nicht erst seit der Pandemie besteht:

„Der War for Talents ist ein alter Hut, das muss man schon sagen. Er hat sich schon in meiner Berufserfahrung bei gewissen Berufsgruppen vor zehn Jahren abgezeichnet, im Speziellen im technischen Bereich und ein bisschen auch im Gesundheitsbereich, Technik im Speziellen, wenn es darum geht, IT-Jobs, Programmierer, zu finden und im Maschinenbau den Konstrukteur. Das waren so die ersten schwierigen Stellensuchen, wo man sich erstmals auch eben, wie gesagt, vor zehn Jahren schon mit alternativen Suchkonzepten über den klassischen Suchweg des Inserats hinaus auseinandergesetzt hat und in Gesundheitsbereichen, speziell im

Pflegebereich. Und heute ist es eigentlich in allen Berufsgruppen so (...)“ (Proband*in 8, persönliche Kommunikation, 16. Februar 2023).

Auch Proband*in 5 stimmt dem Fachkräftemangel zu und sieht besonders in der Zukunft aufgrund des demografischen Wandels für die Personalsuche eine verschärfte Situation:

„Es gibt es nicht, dass man immun ist [in Bezug auf: Fachkräftemangel]. Insofern ist es nicht ganz einfach, wenn ich 100 offene Stellen habe, aber es gibt nur 80 Menschen im Großraum Österreich, die die Position einnehmen können (...), dann haben wir einfach einen War of Talents. Oder War for Talents im Moment. Es ist demografisch erwiesen, dass es zu wenig Menschen gibt (...) und es wird noch schlimmer werden (...)“ (Proband*in 5, persönliche Kommunikation, 7. Februar 2023).

Mit dem War for Talents ergeben sich laut Antworten auch neue Aufgabenfelder für das Recruiting. Es lässt sich beobachten, dass sich das Rollenverständnis und die Verantwortlichkeiten der Personaler*innen in den letzten Jahren verändert haben. Von rein administrativen Tätigkeiten haben sich Personaler*innen zu strategischen Partner*innen im Unternehmen entwickelt. Die Untersuchung zeigt ebenfalls, dass sich der Recruitingprozess – verschärft durch die Pandemie – in den letzten Jahren auch zunehmend digitalisiert hat. Die intensive Digitalisierung im Recruiting und die neu entstehenden Möglichkeiten werden folgendermaßen beschrieben:

„(...), also was die Pandemie auf jeden angetrieben hat, ist alles, was Video-Calls angeht, das haben ja viele Firmen vorher auch schon gemacht. Ich habe aber selbst schon in Firmen gearbeitet, wo man Leute aus wirklich irgendwo hereingeflogen hat, nur für ein, zwei Bewerbungsgespräche im Unternehmen und die dann auch wieder die Bewerber nach Hause geschickt haben, (...) weil natürlich hat die Firma die Kosten immer übernommen. Das fällt

alles weg. Also Zeit ist sowieso ein Faktor, so ist das viel einfacher für den Bewerber, für das Unternehmen, durch die verschiedenartigen Applikationen, Software, die dazu gekommen sind, ist natürlich alles digitalisierter geworden für Unternehmen, vor allem für die großen“ (Proband*in 10, persönliche Kommunikation, 09. März 2023).

Im Zusammenhang damit geht hervor, dass digitale Herausforderungen nicht mehr alleine von Human Resources bewerkstelligt werden könnten. Die Annahme aus der Theorie, dass besonders die Marketingabteilung eine wichtige Rolle spielt, konnte von den Interviewpartner*innen bestätigt werden. Es wird angegeben, dass Personaler*innen zumeist die genauen Zielgruppeninformationen haben und Marketer*innen dabei unterstützen, diese auch zu erreichen. Proband*in 1 bezeugt, dass der Wissenstransfer zwischen den Abteilungen immer wichtiger wird, um erfolgreiche Recruitingkampagnen durchführen zu können:

„Ich würde jetzt auch sagen, dass Recruiting definitiv im HR liegt. Ich sehe aber auf jeden Fall auch den Trend, dass aus dem Marketingbereich, aus dem ich herkomme, das Recruiting auch immer stärker wird und die Zusammenarbeit mit Recruitern wichtiger wird“ (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 20. Jänner 2023).

Doch nicht nur die Zusammenarbeit der Marketingabteilung ist wichtig, sondern auch, dass sich Recruiter*innen selbst auch Marketingkenntnisse aneignen müssen. Daher ist zu beobachten, dass sich die Anforderungen an Recruiter*innen verändert haben. Proband*in 9 erwähnt in diesem Zusammenhang, dass Nachrichten an potenzielle Kandidat*innen – ähnlich wie im Produktmarketing – zunehmend personalisiert werden müssen, um erfolgreich zu sein. Aus diesem Grund geht hervor, dass sich die gefragten Fähigkeiten die für Recruiter*innen im Job wichtig sind, geändert haben:

*„Der Recruiter muss eher noch Freude haben am Sprechen. Versus Texten und Formulieren und dieses customizen [personalisieren]. Also beim Active Sourcing ist auch dieses Customizen wieder ganz wichtig. Der [Kandidat*in] will ja nicht die 15, 12, 10.000 gleiche Ansprache kriegen, sondern der will in manchen Branchen eine komplett individualisierte Ansprache, die genau auf seinen Profilen abzielt, damit er das Ding [die Nachricht] überhaupt aufmacht. Also zum Beispiel aus meinem Netzwerk weiß ich, dass viele Softwareentwickler LinkedIn Profile wieder löschen, weil sie so zugespammt werden mit Anfragen. Das heißt, das dann durchzusetzen in der Masse, da brauchst du schon andere Fähigkeiten als der klassische Recruiter von früher“ (Proband*in 9, persönliche Kommunikation, 20. Februar 2023).*

Zusätzlich geht auch die IT-Abteilung als essenzieller interner Partner im Unternehmen hervor, da Recruiter*innen aufgrund der steigenden Digitalisierung auch vermehrt technische Unterstützung benötigen. Proband*in 9 gibt ferner an, dass auch Führungskräfte vermehrt ins Recruiting mit einbezogen werden sollten:

*„Was ich aber fast noch wichtiger sehe, ist, dass die Führungskräfte in einem Unternehmen verstehen und dementsprechend auch agieren, dass sie auch Markenbotschafter sind, also Employer Brand Botschafter, also Ambassadors quasi für das Unternehmen und dass Recruiting Management Aufgabe ist“ (Proband*in 9, persönliche Kommunikation, 20. Februar 2023).*

Darüber hinaus wird auch nochmals betont, dass sich mit den neuen Anforderungen auch die Positionierung der Human Resources im Unternehmen verändert hat. So zeichnet sich ab, dass Human Resources mittlerweile mehr Aufgaben hat als die Administration von Personalagenden:

„(...) und HR wird zum Teil von so vielen Systemen und Co. abgelöst, dass es wirklich immer mehr in diesem persönlichen Weiterentwicklungsbereich mehr um Coaching und

*Mentoring geht und weg von dem klassischen HR-Administrationsverwaltungsthema. Das heißt, für mich wäre HR einfach komplett neu zu denken. Das, was wir jetzt machen, werden wir in einigen Jahren nicht mehr so intensiv machen, dadurch kriegen wir einfach andere Aufgaben zu“ (Proband*in 6, persönliche Kommunikation, 10. Februar 2023).*

Insgesamt zeigt sich, dass sich einhergehend mit den bereits genannten Entwicklungen auch das Bewerber*innenverhalten in den letzten Jahren verändert hat. Es wird angegeben, dass Bewerber*innen zunehmend ungeduldiger werden. Der Trend wird folgendermaßen beschrieben:

*„Also, die Erwartung ist fast eine Time-to-hire [Zeit bis zur Anstellung] von, sage ich mal, 14 Tagen hätten die Kandidaten gerne. Also Hausnummer: ich bewerbe mich am Montag, am Mittwoch hätte ich gerne gewusst, ob ich am Freitag zum Interview komme oder ob mir abgesagt wird und dann hätte ich gerne vielleicht schon am nächsten Dienstag den Dienstvertrag und dann am Freitag so quasi final den Abschluss verhandelt und die Zusage, dass ich am Tag X starte. Also die Erwartung an die Geschwindigkeit, die ist gestiegen und auch an die Erwartung, auch was Feedback betrifft, also das soll am besten top individualisiert auf jeden einzelnen Kandidaten sein, eine genaue Begründung, warum jemand nicht gepasst hat“ (Proband*in 9, persönliche Kommunikation, 20. Februar 2023).*

Paradoxerweise kann jedoch auch beobachtet werden, dass im Zusammenhang mit ungeduldigeren Bewerber*innen die Anstellungszeit aufgrund des oftmals nicht passenden Kandidaten*innen-Profils länger ist. Laut Angaben ist dies darauf zurückzuführen, dass die Rücklaufquoten von Job-Anzeigen gering sind und dass viele Bewerbungen nicht 100 % der ausgeschriebenen Anforderungen entsprechen. Unternehmen brauchen daher mittlerweile länger brauchen, um eine Stelle besetzen zu können.

Betreffend des Bewerber*innen-Verhaltens wird von den Expert*innen bekräftigt, dass Bewerber*innen überdies fordernder, aber auch unzuverlässiger werden. Proband*in 2 findet, dass sich dieser Trend bereits bei den Stellenausschreibungen bemerkbar macht:

„(...) aber das Problem, jemanden zu gewinnen, der dann eben gerne dort arbeiten möchte. Und ich glaube, da muss man sich im Recruiting schon viel mehr anstrengen als früher und also viel mehr Benefits hervorheben.“ (Proband*in 2, persönliche Kommunikation, 27. Jänner 2023).

Proband*in 6 berichtet ebenfalls, dass einstige Benefits die Unternehmen geboten, haben sich mittlerweile zur Selbstverständlichkeit entwickelt haben:

„Und das ganze Thema Home- Office, das Hybride (...), das Ganze hat sich für mich viel mehr verschärft. Es ist aus Kandidatensicht eine Grundvoraussetzung. Home Office ist weder ein Benefit noch sonst irgendwas. Das ist eine Grundvoraussetzung, dass du als Firma bieten musst. Ansonsten kommst du für viele Kandidaten nicht mehr infrage“ (Proband*in 6, persönliche Kommunikation, 10. Februar 2023).

In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass neben den Benefits, die Kandidat*innen beachten, auch der Unternehmenszweck vermehrt in den Fokus rückt. So besagen die Antworten, dass sich Bewerber*innen bereits bei den Ausschreibungen neben den gebotenen Leistungen mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen.

Resultierend ist zu erkennen, dass sich Unternehmen aufgrund der fehlenden Fachkräfte vermehrt bei potenziellen Kandidaten*innen bewerben müssen. Es wird in diesem Zusammenhang daher betont, dass Unternehmen häufig den umgekehrten Weg gehen müssen:

„Gab es früher ausgeschriebene Stellen, gab es jemanden den man auswählen kann. Und jetzt ist es eher so, dass man sich aktiv um Bewerbungen kümmern muss“ (Proband*in 8, persönliche Kommunikation, 16. Februar 2023).

Relevante Recruitingkanäle

Um die Stellung von LinkedIn als Recruiting-Plattform bzw. Touchpoint zu analysieren, bedarf es auch eines Überblicks über andere in Unternehmen genutzte Recruitingkanäle. Im vorliegenden Themenblock werden die Ergebnisse der relevantesten Offline- und Online-Personalbeschaffungskanäle dargestellt und aufgezeigt, wie und ob sich die Bedeutung dieser in den letzten Jahren verändert hat.

Offline Recruitingkanäle

Zu den meistgenannten und relevantesten Recruitingkanälen können laut Aussagen der Proband*innen Karrieremessen gezählt werden. Diese sollen sich vor allem für die Präsenz und die Awareness-Schaffung als Arbeitgeber*innen-Marke eignen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich Karrieremessen, die sich meistens an Schulabgänger*innen oder Absolvent*innen richten, besonders für die Besetzung von Junior-Stellen geeignet sind. Für Seniorstellen bzw. bei Positionen für berufserfahrene Personen sehen die Proband*innen hingegen weniger Nutzen der Messen. In diesem Zusammenhang wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass Jobmessen nur dann erfolgreich sein können, wenn die Unternehmer*innen bei den Events nicht nur ihre Arbeitgeber*innen-Marke präsentieren, sondern auch einen Mehrwert liefern. Die mögliche Differenzierung bei den Karrieremessen wird folgendermaßen beschrieben:

„Karrieremessen funktionieren meiner Meinung nach dann noch mal besser, wenn du sie mit einem Begleitprogramm quasi fährst. Also wenn du sagst, und von 13 bis 14 Uhr kriegt

*ihr bei uns einen Lebenslaufcheck in dem Raum X. Unser Stand ist da und von 1 bis 2 Uhr sind wir da und ihr könnt uns alle komischen Fragen zu Lebensläufen stellen. Also wenn es sowas ist, was die Kontaktschwelle senkt und auch wirklich einen Transfereffekt hat für Know-how rund um das Thema Bewerbungen“ (Proband*in 9, persönliche Kommunikation, 20. Februar 2023).*

Proband*in 7 sieht dies ähnlich, auch wenn angegeben wird, dass Rekrutierung nicht nur auf Karrieremessen stattfindet. Stattdessen können auch Fachmessen herangezogen werden, um geeignete Talente auf das Unternehmen aufmerksam zu machen:

*„Ich glaube, dass das extrem gut funktioniert, wenn du sagst, du bist auf irgendwelchen Meet-ups, du bist bei der Zielgruppe bei Veranstaltungen, es müssen jetzt gar keine Recruiting Days sein (...) aber irgendeine UX Meetups, IT Meetups, was auch immer, wo du einfach Leute zu dir holst und ein bisschen zeigst, was ihr macht, wie ihr aufgestellt seid und ein paar Insights gibst“ (Proband*in 7, persönliche Kommunikation, 13. Februar 2023).*

Insgesamt zeichnet sich bei den Beantwortungen eine hohe Relevanz von Karrieremessen ab, auch wenn Proband*in 10 dies nicht ganz bestätigen kann und die Erfolgskennzahlen kritisch sieht:

*„Die letzten Jobmessen, die ich aus Interesse besucht habe, waren wenig besucht. Ich gehe dann immer zu den Ständen hin und frage, ob sie Gespräche gehabt haben. (...) Zumindest die, die ich gefragt habe, haben alle, so ‚mäßig‘ geantwortet. Also offline, glaube ich, sollten sich kreative Arten und Wege überlegt werden (...)“ (Proband*in 10, persönliche Kommunikation, 09. März 2023).*

Ein weiterer essenzieller Recruitingkanal, der aus den Antworten hervorgeht ist, sind die Mitarbeiter*innen selbst. Bei den Aussagen zeichnet sich ab, dass Mitarbeiter*innen-Empfehlungsprogramme bzw. Word-of-Mouth essenziell für die Personalbeschaffung sind.

Zudem deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Mitarbeiter*innen tendenziell qualifizierte Personen für offene Stellen vorschlagen. Proband*in 4 gibt in diesem Zusammenhang daher an, dass glückliche Mitarbeiter*innen das Aushängeschild eines Unternehmens sind und daher die beste Möglichkeit sind, um neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen (Proband*in 4, persönliche Kommunikation, 30. Jänner 2023).

Ergänzt wird, dass der persönliche Kontakt in Zukunft für Unternehmen aufgrund der zunehmenden digitalen Ermüdung noch relevanter wird:

„(...) dieses massive Auftreten von künstlichen Intelligenzen und alles wird generiert, und alles ist mittlerweile fake und unecht (...). Also dieses, was ist fake, was ist nicht fake. Wenn ich jetzt die ganzen Bilder sehe auf der Unternehmenswebsite und digital natürlich alles anschauen kann, inwieweit machen sich Bewerberinnen und Bewerber Gedanken, wie könnte das offline ausschauen? Deshalb vielleicht auch dieses Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter, dass das noch mal jetzt ins Steigen kommt, weil die Leute einfach eher fed up [hier: digital ermüdet] sind“ (Proband*in 10, persönliche Kommunikation, 09.März 2023).

Die Antwortergebnisse zu Printmedien werden kontrovers diskutiert, weshalb keine allgemeingültigen Aussagen abgeleitet werden können. Zu einem zeigt sich, dass Gedrucktes nicht mehr lukrativ ist:

„(...) wirklich klassische Stellenanzeigen im Print machen wir schon mehrere Jahre nicht. Das ist einfach mal entschieden worden, weil wir gesagt haben, damit steht der Output nicht für den Input sozusagen“ (Proband*in 9, persönliche Kommunikation, 20. Februar 2023).

Zum anderen wird betont, dass vereinzelte Ausschreibungen nach wie vor Sinn machen – besonders auf regionaler Ebene:

„(...) wir haben auch einen Standort in Oberösterreich und da fallen hin und wieder so allgemeine Poster an, wie dass eine kaufmännische Mitarbeiterin gesucht wird. Und die sind

*noch schlechter aufgestellt wie wir in Graz und dazu sucht man tatsächlich dann über Wochenzeitungen“ (Proband*in 4, persönliche Kommunikation, 30. Jänner 2023).*

Auch laut Aussagen von Proband*in 9 gibt es noch immer Potenzial für Printmedien. Es wird erwähnt, dass nach wie vor viele interne Kolleg*innen nach ausgedruckten Stellenausschreibungen fragen, jedoch wird betont, dass andere Kanäle, in diesem Fall Social Media, aus zeitlichen und finanziellen Ressourcengründen bevorzugt werden.

Weitere Offline-Kanäle, die in den Diskussionen erwähnt werden, sind Evidenzen aus vorangehenden Interviews. Besonders Proband*in 7 bezeichnet Evidenzen als sehr wichtig, da ein gelungenes Absagemanagement die Chancen erhöht, dass sich Personen nochmals auf eine neue Stellenausschreibung melden:

*„(...) wenn es jetzt zu Absagen kommt und die Personen aber schon bei uns waren, das Team schon kennengelernt haben und so weiter., dann ist es auch nicht so, dass sie einfach nur Absagen von uns kriegen, sondern sie kriegen halt auch noch ein Absagepackage (...)“ (Proband*in 7, persönliche Kommunikation, 13. Februar 2023).*

Zu den bereits genannten Kanälen können auch noch externe Personalberater*innen als Recruitingmöglichkeit identifiziert werden. Proband*in 9 sieht den Vorteil darin, dass diese oftmals einen Schwerpunkt aufweisen:

*„Und ein weiterer sehr wichtiger Kanal für uns sind externe Personaldienstleister. Also wir beauftragen sehr viele Personaldienstleister mit der Stellensuche. Das betrifft aber nicht nur Leihstellen, also nicht nur Überlassungspersonal, sondern auch Stammpersonal. Also wir versuchen über die Personaldienstleisterbeauftragung auf den Netzwerken - weil die haben ja oft Schwerpunkte oder bestimmte Fokussierungen bei Kandidaten - so auf diese Zielgruppen zuzugreifen“ (Proband*in 9, persönliche Kommunikation, 20. Februar 2023).*

Online-Recruitingkanäle

Aus dem qualitativen Befragungsblock zu Online-Recruitingkanälen ergibt sich, dass Social Media den größten Beitrag im digitalen Recruiting leistet. Proband*in 1 sieht den Grund in der zielgruppengerechten Ansprache:

„Mittlerweile ist es aber so, man muss die Kandidaten wirklich dort erreichen, wo sie schon nativ zu Hause sind und das ist eben in vielen Fällen im Online. Das sind Social Media Plattformen“ (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 20. Januar 2023).

Die Inhaltsanalyse legt dar, dass besonders die Plattformen LinkedIn, Xing, Facebook, Instagram und TikTok für die Personalsuche geeignet sind. Überdies konnte – wie im Literaturteil beschrieben – bestätigt werden, dass Twitter, Pinterest und Snapchat bei österreichischen Unternehmen noch keine wesentliche Rolle bei der Personalsuche spielen.

Generell wird Facebook als Recruiting-Plattform in den Interviews kontrovers diskutiert. Es stellt sich heraus, dass der Kanal besonders von der älteren Generation genutzt wird und daher diese User*innen Großteiles nicht in die relevante Zielgruppe fallen. Zudem wurde angegeben, dass auf dieser Plattform Akademiker*innen nur vereinzelt vertreten sind. Die Proband*innen nehmen zu Facebook daher unterschiedliche Stellungen ein weshalb keinen eindeutigen Aussagen zu dieser Plattform vorgefunden werden können. Zu einem wurde von angegeben, dass die Reichweite sehr hoch ist:

„Der Vorteil ist, dass es sehr viele Leute auf Facebook sind und dann auch wenn man es gut platziert, dann kann man auch sehr viel Rücklauf bekommen“ (Proband*in 2, persönliche Kommunikation, 27. Januar 2023).

Zum anderem wurde aber auch erwähnt, dass die Qualität bei der Personalsuche auf Facebook erfahrungsgemäß nicht ausreichend ist und dass die Plattform eher freizeit-lastig ist. Proband*in 7 fasst die Lage wie folgt zusammen:

*„(...) wenn dann für bestimmte Zielgruppen, für bestimmte Jobs, wahrscheinlich eher für ein niedrigeres Qualifikationslevel relevant“ (Proband*in 7, persönliche Kommunikation, 13. Februar 2023).*

Die Aussagen der Proband*innen zu Instagram bestätigen die Annahme aus dem Literaturteil, dass diese Plattform vorzugweise für Employer Branding Maßnahmen herangezogen wird - nicht zuletzt, weil der Social-Media-Kanal umfangreiche Kreativ-Features bietet und die Ausgestaltung von interessanten Contents vereinfacht. Proband*in 1 sieht die Bedeutung von Instagram wie folgt:

*„Instagram ist definitiv ein wichtiger Kanal, weil es sehr einfach ist, sich als Arbeitgeber dort zu präsentieren und es uns mögliche Kandidaten und Kandidatinnen zeigt. Wie ist denn ein genereller Arbeitstag bei uns im Unternehmen, wie ist das Team? (...) Das lässt ich sehr stark über Instagram präsentieren und das kann natürlich auch ansprechend sein für potenzielle Kandidaten und Kandidatinnen, die sich dann bewerben, basierend auf eben den ersten Einblick in die Situation über Instagram.“ (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 20. Januar 2023).*

Die Befragung zeigt auf, dass schon einige wenige Unternehmen TikTok nutzen, auch wenn sich generell festhalten lässt, dass TikTok in Österreich noch nicht stark verbreitet ist. Daraus lässt sich ableiten, dass Unternehmen die Relevanz von TikTok – vor allem für jüngere Zielgruppen – sehen. Jedoch sind sich Personaler*innen auch bewusst, dass für diese Plattform ein weiteres Content-Format benötigt wird und die Ressourcen für die Erstellung der Inhalte meistens nicht ausreichen. TikTok wird dennoch eine immer wichtiger werdende Bedeutung zu und meint, dass sich Arbeitgeber*innen besonders auf dieser Plattform differenzieren können:

*„Auch TikTok, glaube ich, hat da sehr stark den Rang abgelaufen mittlerweile. Auch von der Werbesicht, glaube ich, auch eher rudimentär als im Vergleich zu Facebook oder LinkedIn auch sehr eingeschränkt ist. (...) Ich glaube, das Potenzial ist vor allem jetzt noch sehr groß. Es sind trotzdem immer noch viele Unternehmen nicht auf TikTok vertreten, vor allem auch in bezahlter Form. Und ich glaube vor allem, wenn man jetzt einsteigt und testet, da lässt sich wirklich noch sehr das Potenzial ausschöpfen“ (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 20. Januar 2023).*

Wie bereits im Theorieteil beschrieben, steht Xing als weitere Business-Social-Media-Plattform in direkter Konkurrenz zu LinkedIn. Aus den Interviewergebnissen geht eindeutig hervor, dass Xing in den letzten Jahren an Bedeutung verloren hat und auch weiterhin an Wichtigkeit verlieren wird. Die Antworten deuten darauf hin, dass viele Personen in Österreich – und damit auch potenzielle Kandidat*innen – zu LinkedIn gewechselt haben und dass Xing außerhalb der DACH-Region überhaupt keine Rolle spielt. Die Aussagen aus dem Theorieteil können daher die Annahme bestätigen, dass LinkedIn eine höhere Reichweite hat. Ausnahmen, die genannt werden, betreffen die Suche für bestimmte Positionen. Proband*in 8 gibt an, dass Xing nur vereinzelt doch noch eine gewisse Rolle spielt:

„Da hat es auf jeden Fall einen Shift gegeben. Und zwar, dass zu Beginn des Social Media Recruiting Xing stärker vertreten ist, aber LinkedIn deutlich überholt hat. Und wir haben auch früher zum Beispiel den Xing Talent Manager genutzt. Das nutzen wir nicht mehr. LinkedIn Recruiting ist sicherlich bei uns zu 95 % mittlerweile vertreten. Xing nutzen wir eher für gewisse Positionen, die sich in LinkedIn nicht abbilden. Und das sind eher so Positionen, die, also wenn es so um Werksmeisterrollen geht oder auch Office-Positionen, dann bildet sich da Xing ein bisschen besser ab als LinkedIn. Weil da Xing noch regionaler ist, eher auf die DACH-Region

*bezogen. Deshalb nutzen wir Xing noch, aber es ist eher am absteigenden Ast“ (Proband*in 8, persönliche Kommunikation, 16. Februar 2023).*

Daraus kann man ableiten, dass es sich bei den wenigen Stellen, die über Xing gesucht werden, vorzugweise um Assistenzpositionen handelt. Proband*in 5 berichtet, dass Xing aufgrund der mangelnden Funktionen Marktanteile an LinkedIn verloren, hat. Im Zusammenhang damit wird hervorgehoben, dass LinkedIn serviceorientierter ist, allgemein besser funktioniert und auch dass, dank der intelligenten Suchalgorithmen, potenzielle Profile besser gesucht und gefunden werden können. Zudem wird erwähnt, dass die Internationalität wichtig ist, sodass Personen auch außerhalb von Österreich besser angesprochen werden können (Proband*in 5, persönliche Kommunikation, 07. Februar 2023).

Im Zuge der Interviews konnten keine Aussagen zu Recruiting über Pinterest gefunden werden. Twitter und Snapchat sind laut Proband*innen ebenso wenig in Recruiting-Strategien verankert. Zu den genannten Social-Media-Plattformen konnte unter den Antworten, zusätzlich zur Literaturarbeit, auch die Gaming-Plattform Reddit als Touchpoint identifiziert werden. Trotz der vielfältigen Auswahl an Social-Media-Kanälen wird betont, LinkedIn stets zu integrieren:

„Ich würde sagen, LinkedIn ist ein Teil einer Strategie, einer gesamtheitlichen. Ich würde nie irgendwo nur auf ein Pferd setzen (...). Ich würde aber mittlerweile so sagen, dass LinkedIn ein großer Punkt ist. Im War for Talent muss man aber auch sagen, ist es vielleicht auch interessant, sich abseits der Großen umzusehen und vielleicht auch auf Kanäle ausweichen, die im ersten Blick vielleicht gar nicht so passend sind, aber für eine bestimmte Zielgruppe dann vielleicht trotzdem passender sind. Wie gesagt, TikTok natürlich im Bereich junge Fachkräfte oder kommende Fachkräfte oder auch zum Beispiel Reddit im Einzelnen. (...). Aber LinkedIn, ich würde sagen, gesamtheitlich gesehen, würde ich es jetzt nicht im Großen

verlassen, sondern natürlich eben auch mitdenken, in Zukunft auch“ (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 20. Januar 2023).

Generell liegt den Antworten zugrunde, dass sich die Expert*innen aufgrund der zeitlich begrenzten Ressourcen eher um bestehende Social-Media-Kanäle wie Facebook, Instagram und LinkedIn kümmern als neue Plattformen zu bedienen. Einhergehend damit ist den Proband*innen auch bewusst, dass neue Kanäle zudem neue Contentformate und -inhalte aufweisen müssen, um für die Zielgruppe interessant zu sein.

Ungeachtet der Tatsache, dass Social Media als wichtigster digitaler Touchpoint aus den Interviews hervorgegangen ist, wurden auch Online-Jobbörsen genannt. Diese werden nach wie vor genutzt, dennoch wurde darauf hingewiesen, dass hier nur ausgewählte und dringend zu besetzende Jobs sowie Einsteigerpositionen publiziert werden, da Jobbörsen als kostspielig betrachtet werden. Zusätzlich wurde betont, dass der Besetzungserfolg auf diesen Plattformen in den letzten Jahren stark abgenommen hat. Ferner wurde auch das Arbeitsmarktservice (AMS) – Jobportal als digitaler Touchpoint genannt, um an Fachkräfte zu kommen. Proband*in 5 bezeugt, dass das AMS lange ein sehr guter Kanal war, um an Fachkräfte zu kommen. Es wird jedoch auch betont, dass sich diese Jobbörse eher weniger für die Suche von Akademiker*innen und höherqualifizierte Personen eignet und auch, dass der Erfolg auf dieser Plattform nach und nach abnimmt (Proband*in 5, persönliche Kommunikation, 07. Februar 2023).

Trotz der vielfältigen Zielgruppenansprachen, die die technischen Errungenschaften ermöglichen, wird der eigenen Homepage bzw. Unternehmens-Karriereseite sowie den Landingpages noch eine große Bedeutung zugesprochen. Im Zusammenhang damit wurde angegeben, dass dies auch in Bezug auf LinkedIn wichtig ist, da oftmals Stellenausschreibungen auf die Karrierewebsite des Unternehmens referenzieren. Bei der

Website- bzw. Landingpage-Erstellung geht auch die Suchmaschinenoptimierung und damit das Implementieren von passenden Keywords, nach denen Bewerber*innen suchen, als bedeutsam hervor.

Ein weiterer Touchpoint, der im Gegensatz zum Theorieteil identifiziert worden ist, ist die Arbeitgeber*innen-Bewerbungsplattform ‚kununu‘. Es fällt auf, dass Unternehmen beim Community-Management auf dieser Plattform tendenziell weniger Ressourcen aufwenden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass auf diesen Plattformen keine aktiven Recruiting-Aktivitäten stattfinden. Jedoch wurde von Proband*in 4 bemerkt, dass diese Plattformen etwas zum Personalbeschaffungserfolg beitragen können, weil viele Bewerber*innen vorab automatisch auf das Arbeitgeber*innen-Profil nachsehen (Proband*in 4, persönliche Kommunikation, 30. Januar 2023). Zudem wird zusammenhängend damit bestätigt, dass besonders Bewertungsplattformen wie ‚kununu‘ dazu beitragen können, weiteres Personal anzuziehen – besonders dann wenn Mitarbeiter*innen auf eine kreative Art und Weise motiviert werden, den*die Arbeitgeber*in mit positiven Bewertungen zu promoten:

*„Man kann Initiativen dennoch starten. Das ist dasselbe mit ‚kununu‘ zum Beispiel, dass sie Mitarbeiterbewertungsportale, dass sie [Arbeitgeber*innen] einfach sagen, ja wir freuen uns, dass ihr alle hier arbeitet. Um euch zu entlasten, brauchen wir neue Bewerberinnen und Bewerber. Helft uns doch dabei, wenn ihr Lust habt, macht das und das. Vielleicht damit Gamification [Einbeziehung spielerischer Elemente]. Dort kriegst du Punkte. Hast du 20 Punkte, kriegst du eine Prämie, so etwas. Da gibt es schon Möglichkeiten, Leute zu motivieren. Und ich glaube, man sollte es nutzen“* (Proband*in 10, persönliche Kommunikation, 09. März 2023).

LinkedIn im Recruiting

Neben der Analyse der allgemeinen Recruiting-Situation, des War for Talents sowie der gängigen Recruitingkanäle wurde auch das Kernthema LinkedIn in den Fragen fokussiert. Hierbei wurden die Proband*innen zu genutzten LinkedIn-Funktionen befragt und zu deren Vor- und Nachteilen interviewt. Zudem war es für die Beantwortung der Forschungsfrage notwendig, dass die Proband*innen ihre Aussagen erläutern und argumentieren.

Aktivitäten mit LinkedIn Recruiting

Die Interviewergebnisse zeichnen ab, dass LinkedIn mannigfaltig in der Personalbeschaffung eingesetzt wird. Die Antworten stimmten mit der Theorie insofern überein, dass LinkedIn besonders für Active Sourcing genutzt wird. Dies wird durch die Aussage von Proband*in 2 wie folgt bestätigt:

„(...) damit habe ich im letzten Jahr sehr gute Erfahrungen gemacht, (...) einige Jobs darüber besetzt und deswegen würde ich das auf jeden Fall jedem empfehlen“ (Proband*in 2, persönliche Kommunikation, 27. Januar 2023).

Proband*in 8 meint ebenfalls, dass Active Sourcing für die Erweiterung des Kandidat*innen-Pools wichtig ist:

*„Das Hauptding ist eigentlich, dass wir sehr breit sind im Netzwerk und Leute identifizieren, direkt ansprechen, Stellenangebote versenden. Also individuell und auch informativ und so versuchen, den Bewerber*innenkreis zu erweitern. Also aktives Anschreiben über Netzwerkreichweiten“* (Proband*in 8, persönliche Kommunikation, 16. Februar 2023).

Des Weiteren ist den Aussagen zu entnehmen, dass Recruiter*innen das Netzwerk von interessanten Profilen nutzen, um nach weiteren potenziellen Personen suchen zu können. Neben dem aktiven Anschreiben von Personen konnten auch organische Stellenanzeigen, die

direkt auf dem Unternehmensprofil veröffentlicht werden, identifiziert werden. Die Nutzung des Unternehmensprofil-Reiters ‚Jobs‘ und auch das Publizieren auf der LinkedIn-Jobbörse, wo Bewerber*innen mit Suchfunktionen nach gewissen Positionen suchen können, wird als die gängigste Ausschreibungsaktivität auf LinkedIn identifiziert. In Zusammenhang damit wird betont, dass alle zu besetzenden Stellen in der LinkedIn Jobbörse eingepflegt gehören. User*innen nutzen unter Umständen das Suchprofil mit einem Alert, welches automatisch neue Stellen und Jobmöglichkeiten aufzeigt. Aus diesem Grund wird diese Methode als praktisch angesehen, da die Jobs damit ohne großen Aufwand an die Zielgruppen mittels Alert-Benachrichtigungen ausgespielt werden können.

In Übereinstimmung mit den Resultaten aus dem Theorieteil wird von Proband*in 1 angegeben, dass besonders bezahlte bzw. gesponserte Jobinserate sowie Performance-Recruiting-Kampagnen effizienter als organische Postings sind und somit zum Erfolg bei der Personalbeschaffung beisteuern:

*„Also der große Vorteil ist natürlich auf LinkedIn bei den bezahlten Kampagnen die Spitze, die man erreichen kann bei der Zielgruppe“ (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 20. Januar 2023).*

Neben der Kommunikation über das Unternehmensprofil auf LinkedIn fällt auf, dass auch die Recruiter*innen selbst Jobinserate über ihre privaten Profile teilen. Den Aussagen liegt zugrunde, dass das Teilen von Job-Postings aufgrund der Vielzahl an offenen Stellen nur bei ausgewählten Stellen möglich ist. Jedoch motivieren auch Recruiter*innen vermehrt ihre Arbeitskolleg*innen, die Stellen auf ihren eigenen Seiten zu teilen, um mehr Reichweite und damit Erfolg bei der Stellenbesetzung zu erlangen. Was die Mitarbeiter*innen betrifft, sieht Proband*in 10 noch weiteres Potenzial, die Kolleg*innen für einen positiven Auftritt des Unternehmens auf LinkedIn mit einzubeziehen:

*„(...) weil wenn man einen Premium Zugang hat, sieht man ja immer, wenn man sich auch bewirbt oder bei den Jobinseraten unten Informationen über das Unternehmen und unter anderem auch die Verweildauer im Unternehmen. Und das ist natürlich ein großer Unterschied, wenn jetzt bei einem Unternehmen steht, der durchschnittliche Mitarbeiter (...), ist jetzt fünf Jahre bei dem Unternehmen versus der ist nur neun Monate bei dem Unternehmen, weil halt nur vier Leute (...) sich auf LinkedIn committed haben zum Unternehmen und alle anderen es irgendwie falsch eingegeben haben. Also es sollte eine Stelle geben, die intern das auch noch einmal anschaut, ob alles gut eingepflegt ist bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass die Daten richtig aggregiert werden“ (Proband*in 10, persönliche Kommunikation, 09. März 2023).*

Im Gegensatz zur Theorie, dass Recruiter*innen ohne das Ziel, eine bestimmte Stelle zu besetzen, Netzwerken und Gruppen beitreten, konnten keine entsprechenden Antworten vorgefunden werden. Aus diesem Grund kann festgehalten werden, dass ein Beitreten zu Gruppen und Netzwerken über das private Recruiter*innen-Profil zur Stärkung der Arbeitgeber*innen-Marke nicht nachzuweisen ist.

Es ist zu betonen, dass im Unterschied zum Literaturteil keine allgemeinen Aussagen über Pre-Screening-Tätigkeiten vorgefunden werden konnten. Es zeichnet sich ab, dass die Personaler*innen zumeist im Bewerbungsprozess auf Pre-Screening verzichten und dass dies nicht offizieller Teil der Prüfung von Bewerbungsunterlagen ist. Das Nachprüfen von Bewerber*innen-Daten auf LinkedIn wurde nur dann genannt, wenn der eingereichte Lebenslauf unvollständig oder missverständlich ist. Eine weitere Ausnahme bildet das Überprüfen des LinkedIn-Kandidat*innen-Profiles, sofern die Bewerbung auch über LinkedIn selbst eingegangen ist. In diesem Zusammenhang wurde angegeben, dass Recruiter*innen sich bewusst sind, dass eine qualifizierte Arbeitskraft nicht automatisch eine hohe Affinität zu

LinkedIn haben muss und diese oftmals nicht weiß, wie sie sich richtig auf LinkedIn präsentieren kann. Aus diesem Grund lassen sich Recruiter*innen von einem weniger attraktiven Profil nicht beirren.

Auffallend ist, dass auch Employer Branding Maßnahmen auf LinkedIn eine zunehmend wichtige Rolle – auch in Bezug auf Recruiting - spielen. Eingehender damit wird erwähnt, dass für eine gelungene Recruitingstrategie sich die Anzeigen nicht mehr allein auf die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil beziehen. Stattdessen werden vielmehr übergeordnete Themen wie Unternehmenskultur, Teamatmosphäre und Arbeitsalltag in der Stellenanzeige thematisiert, um den Besetzungserfolg zu erhöhen. Proband*in 9 beschreibt die Stellung von Employer Branding für Recruiting auf LinkedIn wie folgt:

*„(...) eine Stellenbeschreibung soll am besten eigentlich schon ein Video sein. Es ist eh schon länger so, aber es wird jetzt richtig gefordert - diese nackigen, harten, kühlen Stellenausschreibungen, das ist nicht mehr lebendig genug. Sondern die Leute wollen sehen, mit wem arbeite ich da, wie sind die da drauf, was machen die dann in ihrer Freizeit (...) Das ist ja eigentlich mehr die Frage: Kann ich das und pass ich dort dazu? Das ist die Frage, die sich die meisten Kandidaten stellen. Und das ist auch so etwas, was ich wahrnehme. Die Leute wollen unmittelbaren Insight. Das kommt wahrscheinlich auch aus diesem ganzen, sagen wir mal, mit Instagram und so, wo Personen mehr oder weniger konstant Einblick geben in ihr tägliches Leben“ (Proband*in 9, persönliche Kommunikation, 20. Februar 2023).*

Gemäß der Aussagen konnten, ergänzend zur Theoriearbeit, überdies Hinweise zu Benchmarking im Recruiting-Bereich gefunden werden. So wurde angegeben, dass LinkedIn auch als wertvolle Informations- und Inspirationsquelle für Recruiter*innen dient, um über andere Unternehmen und deren Personalbeschaffungsstrategien Insights zu erhalten. Hierbei beziehen sich Recruiter*innen zumeist auf das LinkedIn-Unternehmensprofil von

Konkurrenten*innen. Dass Unternehmensprofile ebenfalls für Bewerber*innen eine wichtige Anlaufstelle ist, betont auch Proband*in 4 mit der Aussage, dass Interessierte oftmals vor der Bewerbung auf das LinkedIn-Unternehmensprofil gehen (Proband*in 4, persönliche Kommunikation, 30. Januar 2023).

Zusammenfassend lässt sich beobachten, dass LinkedIn auch in naher Zukunft eine wichtige Stellung einnehmen wird. Auf die Frage, wie Proband*innen das Potenzial von LinkedIn in der Zukunft sehen, lauten die Antworten ähnlich. Es wurde angemerkt, dass es viele weitere Social-Media-Kanäle wie TikTok oder Instagram gibt, wo längst noch nicht alle Möglichkeiten zur Personalgewinnung ausgeschöpft worden sind. Jedoch sehen die Proband*innen insgesamt allgemein LinkedIn als gängigstes und damit auch als unverzichtbares Netzwerk für die Personalbeschaffung an.

Vorteile von LinkedIn im Recruiting

Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass ein besonderer Vorteil von LinkedIn die zielgruppenspezifische Ansprache von potenziellen, aber auch höherqualifizierten Kandidaten*innen ist. Das vereinfachte Projektmanagement wie das Anlegen von Projekten und das unkomplizierte Anschreiben von Personen gehen als essenzielle Vorteile hervor. Zudem zeichnet sich ab, dass die übersichtlichen Profilverfassungen und das Speichern von interessanten Kandidatenprofilen wesentliche Benefits liefern. Auch die Möglichkeit zur intuitiven Handhabung wird von den Proband*innen als Vorteil identifiziert. Zudem werden Basisfunktionen wie das Publizieren von Stellenanzeigen ohne Werbebudget von Recruiter*innen als unkompliziert angesehen, was bedeutet, dass diese ohne große Hürden und Vorkenntnisse genutzt werden können.

Darüber hinaus wurde erwähnt, dass die Lebensläufe interessanter Kandidat*innen mithilfe des übersichtlichen LinkedIn-Designs einfach und effektiv analysierbar sind. Im Gegensatz zu individuell eingereichten Lebensläufen bietet LinkedIn daher eine vergleichbare Zusammenfassung der Kandidat*innen-Profile – vor allem wenn mehrere Bewerbungen eintreffen.

Weiters ist erkennbar, dass LinkedIn mit seinem Algorithmus, der bei der Kandidaten*innen-Suche ähnliche Personen (aufgrund Ausbildung und Arbeitserfahrung) vorschlägt, im Recruiting einen wertvollen Beitrag leistet. Es wurde angegeben, dass durch diese Funktion der potenzielle Kandidat*innen-Pool mit ähnlichen Profilen vergrößert, und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit eine passende Person zu finden, damit erhöht werden kann.

Damit einhergehend kann auch die Messbarkeit des Erfolgs von Recruiting-Kampagnen als wesentlicher Vorteil identifiziert werden. Es wird aufgewiesen, dass besonders die Interaktion mit Beiträgen und die Nachverfolgbarkeit auf Basis der Branche und der Position vorteilhaft für die Recruiting-Content-Erstellung sind:

„Man kann es immer supergut auswerten, weil man genau sieht, wer quasi, oder welche Personen, die ein Job-Description angegeben haben, eben auch den Content anschauen. (...), das kann man bei anderen Plattformen nicht so detailliert rauslesen im Moment, und das ist sehr praktisch“ (Proband*in 7, persönliche Kommunikation, 13. Februar 2023).

Die Ergebnisse legen dar, dass LinkedIn eine erhöhte Reichweite, auch über die Landesgrenzen hinaus, bietet. Proband*in 6 fasst dies wie folgt zusammen:

„(...) und LinkedIn hat jetzt eben auch durch Corona einen Vorteil bekommen, ich suche global. Das heißt, es ist egal, wo der Kandidat sitzt. Ich erreiche den in Australien ... oder er

*sitzt mir in Afrika, das ist völlig egal. LinkedIn ist super einfach im Handling. Es ist daher unser Topfavorit“ (Proband*in 6, persönliche Kommunikation, 10. Februar 2023).*

Zum vereinfachten Targeting zeichnet sich ab, dass durch LinkedIn auch die passive Kandidat*innen-Ansprache erleichtert wird. Zudem stellt sich heraus, dass Recruiter*innen an LinkedIn besonders die höherqualifizierte Community wie Akademiker*innen schätzen und dass diese dank der granularen Suchfunktionen gut erreicht werden können. Dabei lassen sich die Kandidat*innen nicht nur über die Berufserfahrung und Ausbildung finden, sondern es wird auch angegeben, dass Branchenexpert*innen über Gruppen gesucht werden können. Zudem können die Stellen dank des granularen Targetings besser besetzt werden und damit Mitarbeiter*innen gefunden werden, die auf die jeweilige Stellenausschreibung passen.

Nachteile von LinkedIn im Recruiting

Es ist deutlich erkennbar, dass Rekrutierung über LinkedIn sehr zeitintensiv ist und auch, dass LinkedIn mit den angebotenen Features und den damit verbundenen Werbekosten eine nach wie vor kostspielige Plattform ist. In den Gesprächen geht hervor, dass besonders der Zeitfaktor im LinkedIn-Recruiting kritisch betrachtet wird. Sämtliche Aktivitäten wie Content-Erstellung und Mitarbeiter*innen-Suche gelten als zeitintensiv, weshalb die zeitlichen Ressourcen für die optimale LinkedIn-Nutzung meist zu knapp sind. In diesem Zusammenhang wurde aber auch betont, dass HR-Tätigkeiten im Allgemeinen, unabhängig von der LinkedIn-Nutzung, sehr viel Arbeit benötigen. Es lässt sich dennoch feststellen, dass der Zeitfaktor im LinkedIn-Recruiting von vielen Unternehmen unterschätzt wird.

Zu den genannten Nachteilen geht auch die immer schwieriger werdende Differenzierung als Arbeitgeber*in auf LinkedIn hervor, da viele andere Unternehmen ebenfalls um Bewerber*innen auf der Plattform buhlen. Da sich LinkedIn zu einem

Massenmedium entwickelt hat, wird es daher für Unternehmen immer schwieriger, Talente mit Stellenausschreibungen anzuziehen.

Im Gegensatz zur erhöhten Reichweite, die als wesentlicher Vorteil identifiziert werden konnte, wurde als Nachteil die zu geringe granulare und lokale Targetingmöglichkeit, genannt:

*„Personen können ja angeben, wo sie sitzen. Und es ist völlig unabhängig davon, ob du dich tatsächlich dort aufhältst oder nicht. (...) Wir haben Kandidaten kontaktiert, die eigentlich gar nicht mehr in Österreich leben. Sie waren nur an einem gewissen Zeitpunkt ihres Lebens einmal in Österreich, haben das irgendwo drinnen [hier: im LinkedIn-Profil] versteckt und sitzen dann zum Beispiel schon komplett woanders, zum Beispiel in New York City. Die Ortsfunktion ist noch nicht so gut“ (Proband*in 7, persönliche Kommunikation, 13. Februar 2023).*

Weitere Nachteile, die aus den Befragungen hervorgehen, sind die wenigen Creative-Features wie z.B. Storys (Statusvideos, die nach einiger Zeit wieder automatisch verschwinden), die LinkedIn anbietet. Weiters zeigt sich, dass es im Falle von Problemen mit der Plattform nur schwer möglich ist, mit dem Kundenservice Kontakt aufzunehmen. Die Datenschutzverordnung ist ein weiterer Punkt, der Recruiter*innen vor Herausforderungen stellt. Diese benötigt laut Aussagen weitere administrativen Hürden. Zudem deuten die Interviewergebnisse darauf hin, dass potenzielle Kandidat*innen bei Anzeigen und Ausschreibungen den Datenverarbeitungsbestimmungen erst zustimmen müssen, was abschreckend auf potenzielle Bewerber*innen wirkt und sich negativ auf die Candidate Journey auswirkt. Darüber hinaus wurde betont, dass die Grenzen zwischen privatem und beruflichem Leben nach und nach verschwimmen, da Recruiter*innen bei der Personalsuche mit ihrem privaten Profil agieren müssen. Wenn Recruiter*innen aktiv auf Kandidat*innen-

Suche gehen und sich mittels den von LinkedIn zur Verfügung gestellten Tools (wie z. B. den LinkedIn Recruiter) verknüpfen, sind sie für die Bewerber*innen nach außen hin stets mit ihrem privaten Profil sichtbar. In Zusammenhang damit wurde auch genannt, dass abgesagte Kandidat*innen heutzutage öfters private Nachrichten direkt an Recruiter*innen auf LinkedIn senden, um eine Begründung zu erhalten. Die Antworten weisen daher darauf hin, dass die Privatsphäre auf LinkedIn immer mehr in den Hintergrund rückt. Proband*in 10 merkt dazu an, dass dies aufgrund der Digitalisierung zu den neuen Anforderungen von Recruiter*innen gehört und damit Teil ihres Jobs ist:

„Also LinkedIn ist für Unternehmen ein Muss für Recruiting. LinkedIn muss ein Teil vom Recruiting sein, auch tendenziell für den Recruiter selbst sein. Das sag ich den Recruitern selbst auch immer, ich weiß es, das Profil ist privat, aber an dieser Stelle kommuniziere ich ja für das Unternehmen. (...) Man kann niemanden zwingen, aber ich finde als Recruiter gehört das schon dazu. Schon allein bei der Einstellung, und die Arbeit mit sozialen Medien, da geht es darum, dass du dein Profil und Gesicht hergibst (...) Aber ich würde das mal intern abfragen, und ob dann Recruiting die richtige Position für die Person ist (...)“ (Proband*in 10, persönliche Kommunikation, 09. März 2023).

Im Zusammenhang mit der Privatsphäre wurden auch zunehmend intime Inhalte genannt, die User*innen auf LinkedIn verbreiten. Es wird festgestellt, dass sich allgemein der einst berufliche Kontext auf LinkedIn verändert hat:

„Wir haben festgestellt, dass LinkedIn sich Richtung Facebook hin entwickelt, wo Kandidaten sehr viel über sich selbst schreiben, Fotos posten. Jeder kann alles auf LinkedIn schreiben, ohne dass es verifiziert ist.“ (Proband*in 6, persönliche Kommunikation, 10. Februar 2023).

LinkedIn weist laut Aussagen eine große Nutzerzahl auf, jedoch kann nicht bestätigt werden, dass dies für alle Generationen und Berufsgruppen gilt. Die Erkenntnisse deuten darauf hin, dass jüngere Nachwuchstalente sowie Blue Collar Worker (Arbeiter*innen) auf LinkedIn weniger stark vertreten sind.

Kapitel 6: Schlussfolgerung/Conclusio

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, den Nutzen und auch die Herausforderungen von LinkedIn im Recruiting in Zeiten des War for Talents zu untersuchen. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass sich Recruitingprozesse und -touchpoints – besonders durch die Pandemie – vermehrt digitalisiert haben und auch, dass sich dadurch das Berufsbild im Recruiting verändert hat. Es zeigt sich, dass Recruiter*innen für den Bewerbungsprozess vermehrt auf digitale Hilfsmittel wie Social Media zurückgreifen und zunehmend Kompetenzen im Umgang mit diesen benötigen. Zudem geht hervor, dass sich – nicht zuletzt aufgrund der raschen technologischen Entwicklung – auch das Bewerberverhalten geändert hat. Die Antworten der Proband*innen zeigen auf, dass sich Bewerber*innen einen rascheren Bewerbungsprozess wünschen. Die Untersuchung weist auch auf, dass sich zusätzliche Mitarbeiter*innen-Benefits (wie z. B. Home Office) von einstigen Motivationsfaktoren zu Hygienefaktoren entwickelt haben und für die Stellenauswahl mittlerweile als selbstverständlich betrachtet werden.

Die Ergebnisse der Expert*innen-Interviews bestätigen, dass Social Media im Recruiting immer wichtiger wird. Wie in anderen vorangehenden Publikationen kann bestätigt werden, dass besonders LinkedIn aufgrund der zunehmenden digitalisierten Ansprache von potenziellen Kandidat*innen ein unverzichtbarer Kanal im Recruiting geworden ist (Koch et al., 2018, p. 1; Ollington et al., 2013, p. 248; Zide et al., 2014, p. 583).

Durch die gesammelten Informationen kann zur Beantwortung der Forschungsfrage ausgegangen werden, dass LinkedIn besonders für die Personalsuche in Zeiten des War for Talents durch die Vielzahl an Funktionen und Möglichkeiten einen hohen Nutzen für Recruiter*innen darstellt. Die hohe Reichweite, die große Nutzerbasis und die gezielt-

ausspielbaren Stellenausschreibungen werden durch LinkedIn optimal unterstützt, sodass diese Plattform daher allen anderen Social-Media-Kanälen vorzuziehen ist.

Besonders Active Sourcing-Aktivitäten, die generell im Human Resources immer wichtiger werden, lassen sich mithilfe von LinkedIn optimal ausführen. Dadurch können potenzielle Kandidaten*innen rasch identifiziert und der Kandidat*innen-Pool dadurch schnell erweitert werden. Durch die Fokussierung der Arbeit auf LinkedIn konnten auch weitere wesentliche Vorteile für Recruiter*innen identifiziert werden: Die große Nutzerbasis bietet Personaler*innen dank der gebotenen Such- und Filterfunktionen einfache Kontaktmöglichkeiten, was aufgrund der immer weniger am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Talente wichtiger wird. In Anbetracht dieser Ergebnisse kann geschlussfolgert werden, dass LinkedIn für die Kandidat*innensuche ein effizientes Tool mit wenig Streuverlust darstellt und damit auch für die Ansprache von passiven Kandidaten*innen geeignet ist.

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass sich die Personaler*innen aus verschiedenen Branchen bereits mit der aktiven Suche via LinkedIn, nicht zuletzt aufgrund der genauen Targetingmöglichkeiten, auseinandersetzen und dass dadurch vormals relevante Recruitingkanäle wie Print- oder Jobbörsenanzeigen an Bedeutung verlieren. Neben der aktiven Suche werden auch Stellenausschreibungen via LinkedIn sehr stark genutzt. Es ist davon auszugehen, dass die wesentlichen Vorteile im einfachen Handling, der raschen Veröffentlichung und dem unkomplizierten Stellen-Management liegen. Überdies können sich auch Bewerber*innen direkt auf den veröffentlichten Plattformen bewerben. Dafür hat sich das Schalten von bezahlten Werbekampagnen, die gezielt an Personen je nach Standort, Branche, Berufserfahrung oder Ausbildung ausgespielt werden können, als vorteilhaft herausgestellt.

Die Ergebnisse eröffnen ebenfalls eine neue Sichtweise auf das Employer Branding. Es geht hervor, dass LinkedIn-Recruiting sehr stark mit Employer Branding einhergeht, da die Sichtbarkeit und das Image des Arbeitgeber*innen-Profiles auch auf die Recruiting-Strategie und damit auf den Besetzungserfolg einwirken. Employer Branding-Maßnahmen wie z. B. Insights zum Arbeitsalltag, Erfolgsgeschichten oder die Unternehmenskultur sollen daher zukünftig in früheren Phasen der Personalstrategie miteinfließen. Aus dem Antworten lässt sich daher ableiten, dass sich das Hervorheben von Unternehmenswerten und der Kultur schon in frühen Phasen der LinkedIn-Stellausschreibungen eignet um sich von anderen Arbeitgeber*innen zu differenzieren.

Trotz der vielen Vorteile lassen sich auch Herausforderungen im Umgang mit LinkedIn aufzeigen. Es resultiert aus den Antworten, dass Recruiter*innen in österreichischen Unternehmen zumeist zu wenig Kenntnisse im sicheren Umgang mit LinkedIn haben und oftmals Digital-Expert*innen zurate gezogen werden. Besonders die Marketingabteilung spielt hier eine wesentliche Rolle, weil LinkedIn-Aktivitäten üblicherweise dem Marketing obliegen. Es geht ebenfalls hervor, dass Employer-Branding-Aktivitäten ebenfalls in die Marketingabteilung eingebunden werden, was sich auch aus vorangehenden Untersuchungen schließen lässt (Keppeler & Papenfuß, 2021, p. 763; Ollington et al., 2013, p. 248). Es ist daher davon auszugehen, dass beide Abteilungen, Human Resources und Marketing auch in Zukunft weiterhin enger zusammenarbeiten werden.

Es wird angegeben, dass LinkedIn betreffend Werbebudgets nach wie vor eines der teuersten Social-Media-Kanäle ist, was bedeutet, dass neben den personellen Ressourcen auch vermehrt finanzielle Mittel für eine erfolgreiche Operationalisierung notwendig sind.

Ein weiterer Nachteil, der aus den Interviews identifiziert werden konnte, sind die verschwimmenden Grenzen zwischen beruflichem und privatem Leben. So weisen die

Expert*innen im Zuge der Interviews darauf hin, dass zum einen vermehrt privater Content von den User*innen auf der Plattform publiziert werden. Zum anderen zeigt sich, dass Personaler*innen durch die LinkedIn-Anwendungen gezwungen sind, mit ihrem privaten Profil für Recruiting-Zwecke zu agieren.

Trotz der Popularität der Plattform bleibt abzuwarten, ob LinkedIn durch die steigende Anzahl von Recruitingmaßnahmen auch weiterhin für potenzielle Kandidat*innen interessant bleibt oder ob sich diese durch die Vielfalt an Jobinseraten und die Flut der personalisierten Jobofferte abwenden. Denn es geht hervor, dass Unternehmen bereits jetzt beklagen, dass sich viele interessante Personen von der Plattform abwenden, weil die häufig umworbene Recruiting-Aktivitäten – speziell bei Mangelberufen – stark zugenommen haben und als unangenehm wahrgenommen werden.

Da sich immer mehr Unternehmen auf LinkedIn um neue Talente bemühen, ergeben sich wichtige Implikationen, die sich für die Praxis ableiten lassen. Zielorientierter und einprägsamer Content, konsistente Employer-Branding-Maßnahmen, kreative, aber auch personalisierte Kandidat*innen-Ansprachen via LinkedIn sollen daher im Wettrennen um neue Talente statt klassische Stellenausschreibungen angestrebt werden. Daraus lässt sich folgern, dass das Marketing mit verwandten Disziplinen für eine erfolgreiche Kampagnenerstellung zum Recruiting-Erfolg beitragen kann. Zudem hat sich abgezeichnet, dass den Recruiter*innen mehr Zeit für die Auseinandersetzung mit den LinkedIn-Talent-Lösungen eingeräumt werden sollte, um das Potenzial der LinkedIn-Features auch ausschöpfen zu können.

Die Arbeit liefert weitere Belege, dass sich LinkedIn zu einem unersetzlichen Touchpoint im Recruiting entwickelt hat. Jedoch muss auch hervorgehoben werden, dass ein Kanal allein nicht für den Recruiting-Erfolg eines Unternehmens eintreten kann. Nachdem

Karrieremessen und Mitarbeiter*innen als weitere wichtige Touchpoints hervorgehen, lassen die Untersuchungsergebnisse auf hohe Erfolgchancen für die Personalbesetzung durch die Kombination dieser Offline-Kanäle mit LinkedIn schließen.

Abschließend zeigt die Arbeit, dass besagte Vorteile, die LinkedIn mit sich bringt, den genannten Herausforderungen überwiegen. Resultierend lässt sich daher festhalten, dass LinkedIn in Zeiten des War for Talents eine wesentliche Rolle spielt und, dass das Potenzial der Plattform auch in Zukunft eine hohe Bedeutung im österreichischen Recruiting zugesprochen wird.

Kapitel 7: Limitationen

In den qualitativen Gesprächen wurden Expert*innen aus unterschiedlichen Unternehmen interviewt, die Arbeit steht somit in keinem Kontext mit einer speziellen Branche, bestimmten Generationen oder Zielgruppen. Die zentrale Limitation der Arbeit ergibt sich auch aus der kleinen Gruppe an befragten Personen. Aus diesem Grund lassen sich die Aussagen nicht verallgemeinern und auch nicht in andere Bereiche transferieren.

Weiters wurden nur in Österreich ansässige Proband*innen befragt, weswegen sich die Forschungsergebnisse nicht auf andere Regionen übertragen lassen. Die Ergebnisse aus der vorliegenden Arbeit sind jedoch vergleichbar mit ähnlichen Publikationen aus anderen Ländern, weshalb sich ableiten lässt, dass LinkedIn im Recruiting ebenfalls international eine wesentliche Rolle spielt.

Es sollte beachtet werden, dass die vorliegende Arbeit und die Interviews mit Human Resources-Verantwortlichen, Employer Branding-Mitarbeiter*innen und Recruiter*innen durchgeführt worden sind. Es war nicht Ziel der Arbeit, die Arbeitssuchenden-Sicht bzw. Kandidat*innen-Sicht zu analysieren. Weiterführende Forschungen aus Sicht potenzieller Kandidat*innen und Bewerber*innen bieten sich daher in diesem Kontext an.

Literaturverzeichnis

Bücher

- Banek, N. (2022). Methodisches Vorgehen im Forschungsprozess. In N. Banek, *Die Selbsterkenntnis der Hochsensibilität* (pp. 77–104). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39358-8_5
- Berekoven, L., Eckert, W., & Ellenrieder, P. (2009). *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung* (12., überarb. u. erw. Aufl.). Gabler.
- Bernauer, D. (2019). Talentrekrutierung über soziale Netzwerke. In M. Busold (Ed.), *War for Talents* (pp. 137–149). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2_10
- Braehmer, B. (2020a). Social Recruiting Erfolg mit LinkedIn – von Zero to Hero! In R. Dannhäuser (Ed.), *Praxishandbuch—Social Media Recruiting* (4th ed., pp. 149–203). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Braehmer, B. (2020b). Warum Sie auf Twitter im Recruiting nicht verzichten dürfen. In R. Dannhäuser (Ed.), *Praxishandbuch—Social Media Recruiting* (4th ed., pp. 282–314). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Chikato, D., & Dannhäuser, R. (2020). So zünden Sie mit XING Ihren Recruiting-Turbo! In R. Dannhäuser (Ed.), *Praxishandbuch—Social Media Recruiting* (4th ed., pp. 37–148). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research* (4.). SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Dannhäuser, R. (Ed.). (2020). *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29438-0>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016a). Datenerhebung. In N. Döring & J. Bortz, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (pp. 321–577). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5_10
- Döring, N., & Bortz, J. (2016b). Untersuchungsdesign. In N. Döring & J. Bortz, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (pp. 181–220). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5_7

- Grabs, A., Bannour, K.-P., & Vogl, E. (2022). *Follow me!: Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Instagram, LinkedIn und Co.* (6., aktualisierte Auflage). Rheinwerk Verlag.
- Grothe, M. (2020). Wie Sie Facebook richtig verankern. In R. Dannhäuser (Ed.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting* (4th ed., pp. 205–250). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Helfferich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 875–892). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_55
- Honafar, J. (2020). Social Media Recruiting in Österreich. In R. Dannhäuser (Ed.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting* (4th ed., pp. 581–620). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1>
- Kreutzer, R. T. (2018). *Social-Media-Marketing kompakt*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21147-9>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4th ed.). Beltz Juventa.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt* (1st ed.). Springer.
- Lammenett, E. (2021). *Praxiswissen Online-Marketing: Affiliate-, Influencer-, Content-, Social-Media-, Amazon-, Voice-, B2B-, Sprachassistenten- und E-Mail-Marketing, Google Ads, SEO*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32340-0>
- Naderer, G., & Balzer, E. (Eds.). (2011). *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (2., überarb. Aufl.). Gabler.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2022). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 123–142). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_7
- Strübing, J. (2022). *Grounded Theory und Theoretical Sampling*. In Springer eBooks (S. 587–606). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_37

Werding, M. (2019). Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt. In M. Busold (Ed.), *War for Talents* (pp. 1–248). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2_1

Züll, C., & Menold, N. (2022). Offene Fragen. In N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 1127–1134). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_75

Websites

BRUNA The Label. (2022). BRUNA The Label on LinkedIn: #teambruna #remotefirst. LinkedIn. Abgerufen am 22. April 2023, https://www.linkedin.com/posts/brunathelabel_teambruna-remotefirst-activity-6840628521853870080-fb53?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

BRUNA The Label. (2023, April). Stellenausschreibung BRUNA The Label LinkedIn Jobs. LinkedIn. Abgerufen am 22. April 2023, von <https://www.linkedin.com/company/brunathelabel/jobs/>

BRUNA The Label. (2023a). Bezahlte Stellenanzeigen BRUNA The Label. LinkedIn. Abgerufen am 22. April 2023, von <https://www.linkedin.com/company/brunathelabel/posts/?feedView=ads>

Der Arbeitskräftemangel steht erst am Anfang. (2022, July 4). Agenda Austria. <https://www.agenda-austria.at/grafiken/der-arbeitskraeftemangel-steht-erst-am-anfang/>

LinkedIn. (2023). Unternehmensseiten - Ihre Präsenz im weltweiten Business-Netzwerk. LinkedIn Marketing Solutions. Abgerufen am 22. April 2023, von <https://business.linkedin.com/de-de/marketing-solutions/linkedin-pages>

LinkedIn. (2023a). Recruitment marketing. LinkedIn Talent Solutions. Abgerufen am 22. April 2023, von <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruitment-marketing>

LinkedIn. (2023b). LinkedIn Business Solutions. LinkedIn Business Solutions. Abgerufen am 22. April 2023, von <https://business.linkedin.com/>

LinkedIn. (2023c, März). Stellenangebote auf LinkedIn veröffentlichen. LinkedIn Hilfe.

Abgerufen am 22. April 2023, von

<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a516753/stellenanzeigen-auf-linkedin-aufgeben-ubersicht?lang=de>

LinkedIn. (2023d). LinkedIn Jobs. LinkedIn. Abgerufen am 22. April 2023, von

<https://www.linkedin.com/jobs/collections/recommended/?currentJobId=3563529277>

Mauracher, S. & Eggenberger, N. (2022, 1. Februar). Fachkräftemangel in Österreich erreicht Höchststand – mehr als jedes vierte Unternehmen will 2022 zusätzliche. EY - Building a better working world. https://www.ey.com/de_at/news/2022/01/ey-at-mittelstandsbarometer-2022-fachkraeftemangel

Österreichische Studenten sind im Schnitt älter und arbeiten häufiger. (2021, 30. September). Der Online Tutor - Studium.at. Abgerufen am 22. April 2023, von <https://www.studium.at/oesterreichische-studenten-sind-im-schnitt-aelter-und-arbeiten-haeufiger>

War for Talents: Fachkräftemangel und Personalbeschaffung. (2022, May 2). Personalwissen. <https://www.personalwissen.de/personalbeschaffung/recruiting/personalmangel/war-for-talents-fachkraeftemangel-deutschland/>

WIFI Stmk. (2018, 28. August). HR-Management: Pre-Employment Screenings in Österreich auf dem Vormarsch. WIFI Stmk Blog. Abgerufen am 22. April 2023, von <https://wifisteiermark.com/2018/08/28/hr-management-pre-employment-screenings-in-oesterreich-auf-dem-vormarsch/>

Statistiken

Althaller, J., & Barth, K. (2022). Studie 2020: Social Media in der B2B-Kommunikation. 1. Arbeitskreis Social Media B2B. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/84889/dokument/soziale-medien-in-der-b2b-kommunikation-in-deutschland-2020/>

Statista. (2022, October 18). Jobwechsel: Umfrage zu Kommunikationskanälen für Ansprache durch neue Arbeitgeber '22. (2022, October 18). Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1339535/umfrage/kommunikationskanal-fuer-die-ansprache-vor-dem-jobwechsel/>

Graefe, L. (2022a, January 25). Welche Maßnahmen im Recruiting realisieren Sie derzeit?

- Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/822717/umfrage/umfrage-zu-verwendeten-recruiting-massnahmen-in-deutschen-unternehmen/>
- Graefe, L. (2022b, June 28). *Welche Rekrutierungskanäle nutzen Sie zur Gewinnung neuer Mitarbeiter?* Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/682313/umfrage/umfrage-unter-fuehrungskraeften-zur-nutzung-verschiedener-rekrutierungskanaele/>
- Kunst, A. (2022, April 21). *Beliebteste soziale Netzwerke in Deutschland im Jahr 2022.* Statista. <https://de.statista.com/prognosen/999733/deutschland-beliebteste-soziale-netzwerke>
- Mohr, M. (2022, September 15). *Wie haben Sie Ihren derzeitigen Job gefunden?* Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1310885/umfrage/jobfindung-bei-millennials-in-oesterreich/>
- Rabe, L. (2021, October 5). *Statistiken zu LinkedIn.* Statista. https://de.statista.com/themen/700/linkedin/#topicHeader__wrapper
- Rabe, L. (2022a, August 15). *Anzahl der Mitglieder der Xing-Plattform in der DACH-Region vom 1. Quartal 2013 bis zum 2. Quartal 2022.* Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/481399/umfrage/anzahl-der-xing-nutzer-in-der-dach-region/>
- Rabe, L. (2022b, October 4). *Marktanteile von Social-Media-Seiten nach Seitenabrufen weltweit von April 2019 bis September 2022.* Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/241601/umfrage/marktanteile-fuehrender-social-media-seiten-weltweit/>
- Turulski, A.-S. (2022a, January 21). *Top 10 beliebteste Twitter-Profile in Österreich nach Anzahl der Follower im Januar 2021.* Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/296350/umfrage/beliebteste-oesterreichische-twitter-profile-nach-anzahl-der-follower/>
- Turulski, A.-S. (2022b, March 16). *Entwicklung der Nutzung von führenden Social Media-Plattformen bei Jugendlichen in Österreich im Jahr 2021.* Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/77617/umfrage/veraenderung-des-nutzeranteils-sozialer-netzwerke/>
- Turulski, A.-S. (2022c, March 23). *Anteil der Internetnutzer und der Social Media-Nutzer an der Gesamtbevölkerung in Österreich im Jahr 2022.*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/530408/umfrage/internetnutzung-vs-social-media-nutzung-in-oesterreich/>

Turulski, A.-S. (2022d, March 23). *Durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer von digitalen Medien in Österreich im Jahr 2021*. Statista.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/620430/umfrage/umfrage-zur-taeglichen-nutzungsdauer-von-digitalen-medien-in-oesterreich/>

Turulski, A.-S. (2022e, April 10). *Entwicklung der Nutzerzahlen von Facebook in Österreich von September 2018 bis September 2022*. Statista.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/296115/umfrage/facebook-nutzer-in-oesterreich/>

Turulski, A.-S. (2022f, June 29). *Soziale Medien nach Nutzerzahl in Österreich im Jahr 2021*.

Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/528244/umfrage/anzahl-der-aktiven-nutzer-von-sozialen-netzwerken-in-oesterreich/>

Turulski, A.-S. (2022g, July 20). *Verteilung der Nutzer von LinkedIn in Österreich nach Alter im Juni 2022*. Statista.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/512496/umfrage/linkedin-nutzer-in-oesterreich-nach-alter/>

Turulski, A.-S. (2022h, September 2). *Anzahl der Instagram-Accounts in Österreich nach Alter und Geschlecht im August 2022*. Statista.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/512344/umfrage/instagram-nutzung-in-oesterreich-nach-alter-und-geschlecht/>

Turulski, A.-S. (2022i, September 2). *Verteilung der Facebook-Nutzer in Österreich nach Altersgruppen im August 2022*. Statista.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/315497/umfrage/facebook-nutzer-in-oesterreich-nach-altersgruppen/>

Turulski, A.-S. (2022j, October 4). *Entwicklung der Nutzerzahlen von LinkedIn in Österreich von September 2019 bis September 2022*. Statista.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/512552/umfrage/linkedin-nutzerzahlen-in-oesterreich-als-zeitreihe/>

Turulski, A.-S. (2022k, October 26). *Anzahl der Nutzer von Xing in Österreich von 2012 bis 2021*. Statista.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/530106/umfrage/anzahl-der-nutzer-von-xing-in-oesterreich/>

Paper & Journals

- Adeosun, O. T., & Ohiani, A. S. (2020). Attracting and recruiting quality talent: Firm perspectives. *Rajagiri Management Journal*, 14(2), 107–120. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-05-2020-0016>
- Aggerholm, H. K., & Andersen, E. (2018). Social Media Recruitment 3.0. *Journal of Communication Management*, 2, 122–137. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2017-0131>
- Alashmawy, A., & Yazdanifard, R. (2019). A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 6(7), 569–581.
- Alliden, N., & Harris, L. (2013). Building a positive candidate experience: Towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*, 34(5), 36–47. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2012-0072>
- Baltar, F., & Brunet, I. (2012). Social research 2.0: Virtual snowball sampling method using Facebook. *Internet Research*, 22(1), 57–74. <https://doi.org/10.1108/10662241211199960>
- Bialkova, S., & Ros, E. (2021). Enhancing Employer Branding via High-Tech Platforms: VR and Digital, What Works Better and How? *Management Revue*, 32(2), 128–145. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-2-128>
- Bohmova, L. (2016). The Use of Social Media in the Recruitment Process. *FAIMA Business & Management Journal*, 2, 20–30. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=38db051e-9638-4084-9636-589df0ccb73%40redis>
- Borstorff, P. C., Marker, M. B., & Bennett, D. S. (2007). Online Recruitment: Attitudes and Behaviors of Job Seekers. *Journal of Strategic E-Commerce*, 5(1 & 2), 1–23.
- Brenner, S., Aksin Sivrikaya, S., & Schwalbach, J. (2020). Who is on LinkedIn? Self-selection into professional online networks. *Applied Economics*, 52(1), 52–67. <https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1638497>

- Campos, R., Arrazola, M., & de Hevia, J. (2018). Finding the right employee online: Determinants of internet recruitment in Spanish firms. *Applied Economics*, 50(1), 79–93. <https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1319560>
- Emanuela, T. A. (2018). The Impact of Social Media on Recruitment. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 18(2), 537–541.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The Strength of Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journals of Marketing and Management*, 78–122.
- Garcia-Rivera, D., Matamoros-Rojas, S., Pezoa-Fuentes, C., Veas-González, I., & Vidal-Silva, C. (2022). Engagement on Twitter, a Closer Look from the Consumer Electronics Industry. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 558–570. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020029>
- Gehmann, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory-Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management*, Vol. 27, 284–300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Halová, D., & Müller, M. (2021). *Innovative Approaches to Recruiting: Using Social Media to Become the Employer of Choice for Generation Z*. 1135–1143. <https://doi.org/10.34190/EIE.21.093>
- Hanigan, M. (2015). Understanding the Passive Candidate to Increase Recruiting Response. *Employment Relations Today*, 42(1), 37–41. <https://doi.org/10.1002/ert.21486>
- Hwang, H. S. (2018). Examining the Relationships Between Instagram Use, Perceived Social Support, and Psychological Well-Being. *Journal of Internet Computing and Services*, 19(5), 115–122. <https://doi.org/10.7472/JKSII.2018.19.5.115>
- Joos, J. G. (2008). Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment Relations Today*, 35(1), 51–59. <https://doi.org/10.1002/ert.20188>

- Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2021). Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public Administration Review*, 81(4), 763–775. <https://doi.org/10.1111/puar.13324>
- Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>
- Lee, A., Blair, J., Jung, J. H. & Boutin Jr., P. J. (2020). The Impact and Mediating Role of Personal Brand Authenticity on the Self-Actualization of University Graduates Entering the Workforce. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 28(2), 3–13.
- Lee, L., Guzzo, R. F., Madera, J. M., & Guchait, P. (2021). Examining Applicant Online Recruitment: The Use of Fictitious Websites in Experimental Studies. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(1), 76–88. <https://doi.org/10.1177/1938965520965223>
- Lugtig, P., Toepoel, V., Haan, M., Zandvliet, R., & Klein Kranenburg, L. (2019). Recruiting Young and Urban Groups into a Probability-Based Online Panel by Promoting Smartphone Use. *Methods, data*, 16 Pages. <https://doi.org/10.12758/MDA.2019.04>
- McCabe, M. B. (2017). SOCIAL MEDIA MARKETING STRATEGIES FOR CAREER ADVANCEMENT: AN ANALYSIS OF LINKEDIN. *Journal of Business & Behavioral Sciences*, 29(1), 85–99.
- McPherson, K. & Gardner, D. (2021). Social media and selection in New Zealand. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 21(1), 1–12.
- Micik, M., & Eger, L. (2015). Recruiting talents with social media. *ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS*, 9.
- Minor-Cooley, D., & Parks-Yancy, R. (2020). The Power of the Brand: Personal Branding and Its Effect on Job Seeking Attributes. *Journal of Internet Commerce*, 19(3), 241–261. <https://doi.org/10.1080/15332861.2020.1777028>
- Miranda, S., & Duarte, C. (2020). The job search journey of Portuguese Millennials: A qualitative exploratory study. *European Journal of Management Studies*, 25(2), 53–75. <https://doi.org/10.1108/EJMS-10-2020-006>
- Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment: Using Social Networking Web Sites. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179–189. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>
- Noguti, V., & Waller, D. S. (2020). Motivations to use social media: Effects on the perceived informativeness, entertainment, and intrusiveness of paid mobile advertising. *Journal*

- of Marketing Management*, 36(15–16), 1527–1555.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1799062>
- Ollington, N., Gibb, J., & Harcourt, M. (2013). Online social networks: An emergent recruiter tool for attracting and screening. *Personnel Review*, 42(3), 248–265.
<https://doi.org/10.1108/00483481311320390>
- Padhi, S., & Joshi, S. (2022). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 11(1), 35–45.
- Phillips-Wren, G., Doran, R., & Merrill, K. (2016). Creating a value proposition with a social media strategy for talent acquisition. *Journal of Decision Systems*, 25(sup1), 450–462.
<https://doi.org/10.1080/12460125.2016.1187398>
- Rodrigues, D., & Martinez, L. F. (2020). The influence of digital marketing on recruitment effectiveness: A qualitative study. *European Journal of Management Studies*, 25(1), 23–44. <https://doi.org/10.1108/EJMS-09-2020-002>
- Sharma, D. S. (2019). A Novel Route to Employee Retention and Competitive Advantage. *Journal of General Management Research*, 6, 14–31.
- Voorveld, H. A. M., van Noort, G., Muntinga, D. G., & Bronner, F. (2018). Engagement with Social Media and Social Media Advertising: The Differentiating Role of Platform Type. *Journal of Advertising*, 47(1), 38–54.
<https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1405754>
- Wadhawan, S., & Gupta, N. (2019). *A Comparative Study on Job Search Behavior of Job Applicant towards Social Recruitment*. 20(1), 8.
- Wolniak, R. (2019). Internet usage in the recruitment and selection of employees. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 9(6), 401–411. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.140.33>
- Zide, J., Elman, B., & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations. *Employee Relations*, 36(5), 583–604. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0086>

Anhang

Inhaltverzeichnis

Gesprächsleitfaden A-3

Code-Baum..... A-7

Gesprächsleitfaden

Guten Tag, mein Name ist Marina Groß und ich bin berufsbegleitende Studentin an der FH Campus02. Ich studiere nun im 3. Semester und im Zuge meiner Masterarbeit mit dem Titel „Nutzen von LinkedIn im Recruiting in Zeiten des War for Talents“ darf ich nun für den empirischen Teil der Arbeit Expert*innen-Interviews durchführen. Das Interview mit Ihnen wird voraussichtlich 45 Minuten – 60 Minuten benötigen. Ich bedanke mich an dieser Stelle recht herzlichst bei Ihnen für die Zeit! Das Ziel des heutigen Interviews ist herauszufinden, welche Bedeutung LinkedIn im Recruiting hat und ob, wieso/wieso nicht LinkedIn für die Personalgewinnung eingesetzt wird. Darüber hinaus möchte ich gerne erfahren, wie LinkedIn genutzt wird, um an Fachkräfte zu kommen. Bei der Beantwortung der Fragen gibt es keine richtigen oder falschen Aussagen. Viel mehr stehen Ihre Expertise und auch Ihre Erfahrungen im Vordergrund.

Vorab haben Sie eine Einverständniserklärung von mir erhalten. Wenn Sie diese zur Kenntnis genommen haben und damit einverstanden sind, würde ich gerne unser Gespräch digital aufzeichnen, um die Niederschrift und Auswertung des Interviews im Nachgang transkribieren zu können.

Kenntnisnahme der Einverständniserklärung:

- ja
- nein

Einverständniserklärung für die Tonaufnahme

- ja
- nein

- 1. Warum – Up/ Einleitung:** Zu Anfang würde ich Sie gerne bitten, sich kurz vorzustellen. Könnten Sie bitte in wenigen Sätzen Ihre berufliche/akademische Laufbahn schildern (Tätigkeit, Berufserfahrung in Jahren im Fachbereich, Branche des Unternehmens, Firmengröße)?

2. **War for Talents/ Allgemeine Situation und Veränderungen im Recruiting:** Viele Unternehmen verzeichnen einen Fachkräftemangel und suchen händeringend nach qualifiziertem Personal. Ist Ihr Unternehmen auch vom War for Talents betroffen? Wie charakterisiert sich der Fachkräftemangel und wie hat dieser der Rekrutierungsprozess verändert?

Stützfragen/Informationen:

Hat sich das Bewerber*innen-Verhalten verändert? Können einige Stellen nicht besetzt werden, weil es kein qualifiziertes/passendes Personal gibt? Gibt es tendenziell mehr Bewerber*innen oder weniger? In welchen Bereichen/Positionen gibt es einen Personalmangel? Haben sich die Kanäle geändert?

3. Recruiting/Übersicht der gängigsten Recruiting-Kanäle

Welche Online- und Offline Recruitingkanäle nutzen Sie vorzugsweise bei der Personalsuche/Stellenausschreibung und welchen Beitrag leisten diese bei der Personalbeschaffung? Gibt es Kanäle, die sie nicht mehr nutzen, und wieso?

Welche Kanäle eignen sich besonders für die Personalsuche/Stellenausschreibung und wieso? Bei welchen Kanälen sehen Sie in Zukunft das größte Potenzial?

Stützfragen/Informationen: Offline-Kanäle (Events, Inserate,...) bzw. Online Kanäle (Karriereplattformen, Google Ads,...)

Aus der vorangehenden Literaturrecherche hat sich abgezeichnet, dass sich Recruiter*innen- bzw. HR-Mitarbeiter*innen vermehrt Marketingkenntnisse aneignen müssen (z.B. Umgang mit Kampagnen, bezahlte Werbeeinschaltungen auf Social Media,...). Einige typische Marketingaktivitäten lassen sich daher auf den HR-Bereich umlegen. Wie sehen Sie diese Situation? Bzw. wie gehen Sie mit dieser Situation um – kaufen Sie ggf. Leistungen zu/bieten Sie Mitarbeiter*innen Training an?

Stützfragen/Informationen: Ist bei Employer Branding eher das Marketing oder eher die HR-Abteilung involviert? Wie sieht es mit der Ausbildung aus: brauchen HR-Mitarbeiter*innen nun extra Kurse? Wie erfolgt der interne Wissenstransfer?

4. Social Media/Übersicht der gängigsten Social Media Kanäle sowie Vor- und Nachteile

Für Unternehmen: Ich nenne Ihnen nun einige Social-Media-Kanäle. Welche dieser Social-Media-Kanäle werden von Ihrem Unternehmen allgemein genutzt und welche der genannten Kanäle werden auch für das Recruiting eingesetzt und wieso? Gibt es Kanäle, die sich zur Ansprache von qualifiziertem Personal mehr eignen als andere und wieso? Wie schätzen Sie das Potenzial dieser Kanäle in Zukunft ein?

Für Agenturen: Ich nenne Ihnen nun einige Social-Media-Kanäle. Welche Social-Media-Kanäle werden von Unternehmen, die Sie betreuen genutzt? Und welche Kanäle empfehlen Sie für das Recruiting? Gibt es Kanäle, die sich zur Ansprache von qualifiziertem Personal mehr eignen als andere und wieso? Wie schätzen Sie das Potenzial in Zukunft ein?

Stützfragen/Information: LinkedIn, Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter, TikTok, Xing aufzählen

5. Hauptfragenblock: LinkedIn- Übersicht zur Nutzung und Aktivitäten

Meine Arbeit fokussiert sich auf die Plattform LinkedIn. Bevor wir tiefer in LinkedIn eintauchen, wie würden Sie die Popularität von LinkedIn im Recruiting in Gegensatz zu Xing beschreiben? Gibt es eine Plattform, die sich besser für das Recruiting eignet und wieso?

Welche Aktivitäten auf LinkedIn für die Personalbeschaffung führen Sie mit dem LinkedIn-Unternehmensprofil aus? Wieso/ wieso nicht und welche Aktivitäten werden damit unternommen? Wie sieht es mit dem Mitarbeiter*innen-Profilen und Ihrem Profil aus, werden diese in die Recruiting-Strategie integriert?

Stützfragen basierend auf der Literatur: Unternehmensprofil erstellen, Netzwerken, Active Sourcing, Pre-Screening, Stellenanzeigen posten (im Feed oder über die Rubrik Jobs,...), bezahlte Kampagnen

Gruppe, die mit „JA“ antwortet:

Bitte begründen Sie, welche Vorteile und welche Nachteile die jeweilig bereits genannten Aktivitäten mit sich bringen.

Welche Vorteile aber auch welche Herausforderungen bringt der Kanal im Vergleich zu anderen Social Media Kanälen mit sich?

Stützfrage: Vorteile: Reichweite, günstig, einfach, Effizienz,... Nachteile: Handhabung, Know-How, Verantwortlichkeiten,...

Gruppe, die mit „NEIN“ antworten:

Wie bewerten Sie die Zukunft von digitalem Recruiting auf LinkedIn? Gibt es

Maßnahmen oder Aktivitäten, die sie in Zukunft auf LinkedIn durchführen wollen?

Bitte begründen Sie die Antwort.

Stützfrage/Information: Ist in Zukunft auf LinkedIn die Zielgruppe besser erreichbar? Ist es ein Kanal, der im Bewerbungsprozess zum Muss wird?

6. Generell, wie schätzen Sie zusammenfassend die Effizienz von LinkedIn im War for Talents ein? Bitte erzählen Sie mir, wie Sie allgemein zum Thema Recruiting via LinkedIn stehen und wie Sie die Zukunft von LinkedIn sehen.

7. Wir sind nun am Ende des Interviews angelangt. Herzlichen Dank, dass Sie sich dafür Zeit genommen haben. Bevor wir das Interview abschließen: haben Sie noch Fragen zu dem Thema oder Anmerkungen, die Sie mir mitgeben möchten?

Code-Baum

Liste der Codes
Veränderungen im Recruitingprozesses
Recruiter*innen-Jobbeschreibung ändert sich
Weniger administration, mehr strategisch
Bewerber*innen werden fordender
Beweber*innen werden ungeduldiger
Demografische Veränderungen
Mehr passive Kandidat*innen
Time to Hire ist länger
Unternehmen bewerben sich
Mehr digitales Recruiting
Fachkräftemangel ist höher
Schnittstellenmanagement zu anderen Abteilungen
Offline Reccruitingkanäle
Externe Personalberater*innen
Evidenzen
Zeitungsinserate
\Mitarbeiter*innen werben Mitarbeiter*innen
Jobmessen
Online Recruitingkanäle
Unternehmens-Karriereseite
AMS
Social Media
Reddit
TikTok
Xing
LinkedIn
Facebook
Instagram
Externe Jobbörsen/Karriereseiten
Aktivitäten mit LinkedIn-Recruiting
Nutzen des privaten Profils fürs Teilen von Jobanzeigen
Unternehmensprofil als Informationsquelle
Veröffentlichung von bezahlten Job-Anzeigen

Benchmarking
Employer Branding
Active Sourcing
Netzwerken
Performance Recruiting-Kampagnen
Organische Jobpostings
Pre-Screening
Vorteile von LinkedIn-Recruiting
Qualitativ höherwertige Kandidat*innen
Kandidat*innen-Zusammenfassung informativ
Verbesserte Passive Kandidat*innen-Ansprache
Intuitive Handhabung
Messbarkeit
Vereinfachtes Projektmanagement
Unverzichtbarer Kanal
Zielgruppenspezifisch/ Targeting
Erhöhte Reichweite
Nachteile von LinkedIn Recruiting
Private und berufliche Grenzen verschwimmen
Unattraktiv für Gen Z
Zunehmend privater Content
Targeting zu wenig lokal
DSVGO-Hürden
Schlechter LinkedIn-Kund*innenservice
Zu wenig Kreativ-Features
Schwierige Differenzierung als Arbeitgeber*in
Zeitintensiv
Hohe Kosten
Blue-Collar Worker nicht vertreten
Hohe Anwendungskenntnisse erforderlich
Abneigung gegen LinkedIn-Jobads bei User*innen