Masterlehrgang der FH CAMPUS 02

MBA Unternehmensmanagement

Personalrekrutierung in der Hotellerie – Chancen und Risiken von Social Media Recruiting

Angestrebter akademischer Grad:
Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von:	Richard Hacksteiner
Matrikelnummer:	52212510
Ihr Abschlussjahr:	2024
Betreut von:	Dr. Toni Monsberger
Lehrgangsort:	FH Campus 02 Graz
Lehrgangsstart:	WS 2022

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

_____ _____

Ort, Datum Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

_____ _____

Ort, Datum Unterschrift

INHALT

Inhalt I

Vorwort V

Abstract VI

Abkürzungsverzeichnis VII

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis VIII

Abbildungsverzeichnis VIII

Tabellenverzeichnis VIII

1. Einleitung 1

1.1. Problemstellung 1

1.2. Zielsetzung 3

1.3. Forschungsfragen 4

1.4. Methodische Vorgangsweise 4

1.5. Aufbau der Arbeit 5

2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen 7

2.1. Personalmanagement 7

2.2. Change Management 7

2.3. Personalmarketing 8

2.3.1. Entwicklungsphasen des Personalmarketings 8

2.3.2. Begriffsdefinition des Personalmarketings 9

2.4. Employer Branding 10

2.5. Social Media 11

3. Grundlagen des Personalmanagements 13

3.1. Die Folgen des demographischen Wandel in der Personalpolitik 13

3.2. Change Management – Werte und Wandel im Personalmanagement 14

3.3. Instrumente des Personalmanagements – von der Planung bis zur Freisetzung 14

3.3.1. Personalbedarfsplanung ... 15
3.3.2. Grundzüge der Personalbeschaffung ... 15
3.3.3. Personalentwicklung ... 16
3.3.4. Personalfreisetzung ... 18
4. Personalmarketing ... 20
4.1. Einführung in das Themenfeld Personalmarketing ... 20
4.2. Instrumente des Personalmarketings ... 22
4.3. Employer Branding – Schaffung einer Arbeitgebermarke ... 25
4.4. Internes und Externes Marketing ... 27
4.5. Mitarbeiterbeschaffung – Rekrutierung neuer Mitarbeiter*innen ... 29
5. Digitalisierung im Recruiting unter Einsatz von Social Media ... 33
5.1. Einführung in das digitale Zeitalter der Personalwirtschaft ... 33
5.2. Digitalisierung im Recruiting ... 34
5.2.1. Zielgruppen und Generationen ... 35
5.2.2. Kommunikation und Interaktion mit Interessent*innen ... 36
5.2.3. Candidate Journey, Candidate Experience und Candidate Centricity ... 37
5.2.4. Social Media Kommunikation und Recruiting im modernen Zeitalter ... 40
5.2.5. UGC – User Generated Content ... 42
5.2.6. Social Media Marketing und die Definition von strategischen Zielen ... 42
5.2.7. Erscheinungsformen von Social Media ... 46
5.2.8. Nutzung von Social Media Kanäle ... 47
5.2.9. Chatbots und Künstliche Intelligenz im Recruiting ... 49
6. Entwicklung Gastronomie und Hotellerie – Branchen- und Betriebsstrukturen ... 51
6.1. Branchendefinition der Gastronomie und Hotellerie ... 51
6.2. KMU in der Gastronomie ... 52
6.3. Beschäftigungsstruktur in der Gastronomie ... 53
6.4. Fachkräftemangel und Fluktuation in der Gastronomie ... 54

7. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen 57

8. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse 62

8.1. Methodologie 62

8.2. Erhebungsmethode 63

8.3. Sampling 64

8.4. Auswertungsmethode und Kategoriensystem 65

8.5. Gütekriterien 66

9. Darstellung der empirischen Ergebnisse 68

9.1. Mitarbeiterbeschaffung 69

9.1.1. Veränderungen bei der Rekrutierung 69

9.1.2. Methoden und Kanäle der Mitarbeiterbeschaffung 70

9.1.3. Strategien für qualifizierte Arbeitnehmer*innen 71

9.1.4. Erfahrungen in der Mitarbeiterbeschaffung 72

9.1.5. Probleme in der Mitarbeiterbeschaffung 74

9.1.6. Potentiale in der Mitarbeiterbeschaffung* 75

9.2. Arbeitgebermarke 76

9.2.1. Massnahmen zur Wahrnehmung am Mitarbeitermarkt 77

9.2.2. Unterscheidung zum Mitbewerb 78

9.2.3. Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten 80

9.2.4. Methoden zur Identifikation mit der Unternehmensmarke 81

9.3. Social Media Recruiting 82

9.3.1. Nutzung von Social Media Kanälen 82

9.3.2. Zielgruppendefinierung der Social Media Kanäle 83

9.3.3. Management der Social Media Kanäle 84

9.3.4. Vor- und Nachteile von Social Media 85

9.3.5. Erfahrungen im Social Media Recruiting 86

9.3.6. Potential im Social Media Recruiting 88

10. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen 90

11. Conclusio, Ausblick und Handlungsempfehlung 95

11.1. Conclusio 95

11.2. Ausblick 98

11.3. Handlungsempfehlung 99

Literaturverzeichnis 101

Anhang 108

A - 1 Interviewleitfaden 108

A - 2 Kategorienschema 114

VORWORT

Die vorliegende Masterarbeit entstand im Rahmen meines Studiums MBA Unternehmensmanagement am Campus02 in Graz. Das Thema dieser Arbeit, `Personalrekrutierung in der Hotellerie – Chancen und Risiken von Social Media Recruiting`, wurde gewählt, um die zunehmende Relevanz und die Herausforderungen speziell im Bereich der Gastronomie zu untersuchen.

Die Motivation für die Wahl dieses Themas liegt einerseits im beruflichen Interesse und andererseits am Thema des modernen Personal Recruitings an sich. In Zeiten von Fachkräftemangel und demographischen Wandel, ist es von besonderer Bedeutung, aktuelle Recruiting-Methoden und das Personalmanagement zu analysieren und neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Mein besonderer Dank gilt meinem Betreuer, Dr. Toni Monsberger, für seine wertvolle Unterstützung und konstruktiven Anregungen während des gesamten Forschungsprozesses. Ebenso möchte ich mich bei meiner Familie und bei meinen Studienkollegen, sowie meinen Berufskollegen recht herzlich bedanken, die mich mit ihrer Hilfe und ihrem Zuspruch ermutigt haben.

Die Arbeit gliedert sich in Begriffsabgrenzungen und -definitionen sowie der Darlegung der bestehenden Literatur, danach folgt die Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen. Der empirische Teil widmet sich der Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse, sowie auf der Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen. Abgeschlossen wird die Arbeit mit der Conclusio und einem Ausblick in die Zukunft des Recruitings. Ziel dieser Arbeit ist es, spezifische Fragen zu verfolgen und Empfehlungen zu generieren, um so einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion in diesem Bereich zu leisten.

Ich hoffe, dass die Ergebnisse dieser Untersuchung für Wissenschaftler*innen, Praktiker*innen und Interessierte gleichermaßen von Nutzen sein werden.

Richard Hacksteiner, am _____

ABSTRACT

Diese Arbeit untersucht die aktuellen Herausforderungen und Entwicklungen im Bereich der Mitarbeiterbeschaffung im Hotel- und Gastronomiebereich. Die zunehmende Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte, bedingt durch den demografischen Wandel und sich verändernde Erwartungen von Arbeitnehmer*innen, erfordert von Unternehmen innovative Rekrutierungsstrategien. Durch eine detaillierte Analyse von Experteninterviews wird herausgearbeitet, wie Unternehmen im Tourismussektor ihre Rekrutierungsprozesse anpassen, um den veränderten Marktbedingungen erfolgreich zu begegnen. Besondere Beachtung finden dabei die Rolle von Social Media, Employer Branding und personalisierten Netzwerken im Wettbewerb um Fachkräfte.

Im Rahmen der Untersuchung wird gezeigt, dass sich die Strategien der Mitarbeiterbeschaffung grundlegend verändert haben. Unternehmen setzen verstärkt auf digitale Kanäle und Plattformen, um potenzielle Bewerberinnen anzusprechen. Hierbei spielen Social Media-Kampagnen eine zentrale Rolle, da sie eine größere Reichweite ermöglichen und gezielte Zielgruppenansprache unterstützen. Gleichzeitig hat sich das Employer Branding zu einem entscheidenden Faktor entwickelt, um sich gegenüber Mitbewerber*innen zu behaupten und qualifizierte Arbeitskräfte langfristig zu binden. Traditionelle Rekrutierungsmethoden wie Stellenanzeigen in Printmedien treten zunehmend in den Hintergrund, während Netzwerke und Mitarbeiterempfehlungen an Bedeutung gewinnen. Ziel dieser Arbeit ist die Beleuchtung von Chancen als auch von Risiken beim Einsatz von Social Media in der Mitarbeiterbeschaffung, sowie Best Practices kennen zu lernen. Neben der theoretischen Ausarbeitung der Themata Personalmanagement, Personalmarketing und der Digitalisierung im Recruiting mit Fokus auf Social Media Recruiting, wurden wie erwähnt, auch Expert*innen im Bereich Marketing, Human Ressources (HR) und der personalverantwortlichen Geschäftsführung befragt. Die Arbeit hat verdeutlicht, dass der Erfolg der Mitarbeiterbeschaffung im Hotel- und Gastronomiebereich zunehmend von der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen abhängt. Durch die Kombination von digitalen Rekrutierungskanälen, gezieltem Employer Branding und Netzwerken können Unternehmen ihren Zugang zu qualifizierten Bewerber*innen erweitern. Gleichzeitig erfordert dies eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der eingesetzten Strategien, um den sich stetig wandelnden Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AMS	Arbeitsmarktservice
Aufl.	Auflage
BMS	Bewerber Management System
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
CNPS	Candidate Net Promoter Score
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
FAQ´s	Frequently Asked Questions
f.	folgend
ff.	fortfolgend
HK	Hauptkategorie
HR	Human Ressources
HRM	Human Ressource Management
IHS	Institut für höhere Studien
IP	Interviewpartner*in
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KPI	Key Performance Indicator
S.	Seite
SEA	Search Engine Advertising
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
UGC	User Generated Content
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Z.	Zeile
z. B.	zum Beispiel

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bevölkerungspyramide Österreich 1952-2100 – Prognose. Quelle: Statistik Austria 2024, https://www.statistik.at/atlas/bev_prognose/#!y=2024 [23.03.2023] 13

Abb. 2: Instrumente des Personalmanagements: Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Holtbrügge 2018, S. 107 15

Abb. 3: Methoden der Personalentwicklung. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lippold 2023, S. 312. 17

Abb. 4: Marketing Mix. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Stritzke 2010, S. 30ff. 22

Abb. 5: Stakeholder einer Corporate Brand. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Immerschitt et al. 2019, S. 37 25

Abb. 6: Kontaktpunkte mit der Arbeitgebermarke. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Immerschitt et al. 2019, S. 106 30

Abb. 7: Das AIDA-Prinzip der Werbewirkung. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lippold 2023, S. 166 30

Abb. 8: Candidate Journey. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lippold 2023, S. 153 38

Abb. 9: Kreislauf des Social Media Marketing. Quelle: in Anlehnung an Ceyp/Scupin 2012, S. 20 44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erscheinungsformen von Social Media. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruhn/Hadwich 2014, S. 8. 46

Tabelle 2: Darstellung der Interviewexpert*innen. Quelle: Eigene Darstellung 65

Tabelle 3: Hauptkategorien. Quelle: Eigene Darstellung 65

Tabelle 4: Interviewfragen. Quelle: Eigene Darstellung 111
Tabelle 5: Kategoriensystem. Quelle: Eigene Darstellung 114

1. EINLEITUNG

Diese Masterarbeit untersucht ein breites Spektrum an Themen innerhalb des Personalmanagements und des digitalen Marketings, die im Kontext eines sich kontinuierlich wandelnden Arbeitsumfelds von besonderer Relevanz sind. Im Zentrum der Analyse stehen die Wechselwirkungen zwischen Personalmanagement, Personalmarketing, Employer Branding sowie der Digitalisierung im Recruiting, insbesondere unter Einbeziehung sozialer Medien. Der primäre Fokus der Untersuchung liegt auf kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Hotellerie und Gastronomie.

Angesichts der hohen Wettbewerbsintensität in dieser Branche stellt die Personalbeschaffung einen essenziellen Aspekt dar. Daher bietet die Arbeit auch für branchenfremde Personalverantwortliche, Marketingfachleute und andere Interessierte wertvolle Erkenntnisse und Methoden, um die sozialen Medien effektiv zur Gewinnung von Mitarbeitenden einzusetzen.

Mein beruflicher Hintergrund als selbstständiger Arbeitskräfteüberlasser in der Gastronomie in Österreich verleiht der Personalbeschaffung eine ständige Präsenz in meiner operativen Tätigkeit. Dieses persönliche Interesse, verbunden mit der Aktualität und Relevanz des Themas, bildet die Grundlage dieser Arbeit.

1.1. Problemstellung

Das Personalmanagement unterliegt generell einem massiven Wandel. Äußere Faktoren hierfür sind der demografische Wandel, die Verfügbarkeit von Information und das veränderte Selbstverständnis der Menschen in Bezug auf Arbeit. Personalmarketing ist daher eines der dominanten strategischen Personalmanagementthemen der kommenden Jahre, um die Mitarbeiter*innen der Zukunft zu erreichen. (vgl. Rosenberger 2017, S. 311) Über Dekaden hinweg waren die aktiv Jobsuchenden die größte Zielgruppe für das Recruiting, diese wurde zumeist auf Jobbörsen vorgefunden. Heute sind es auch die passiv Jobsuchenden, die es zu erreichen gilt. Passive Personalsuche über Stellenanzeigen – sogenanntes ´Post and pray´ reicht im Zuge des Fachkräftemangels längst nicht mehr aus, um offene Stellen zu besetzen. (vgl. Verhoeven 2020, S. 83f.) Das Erreichen der entsprechenden Zielgruppen bildet den Kern der Problemstellung. Es stellt eine

große Herausforderung dar, den Recruiting Prozess so zu ändern, dass auch Zielgruppen angesprochen werden können, die nicht aktiv auf Jobsuche sind und somit erst vom Angebot der Arbeitgeber*innen erfahren und überzeugt werden müssen. (vgl. Dannhäuser 2020, S. 5f.)

Um sich am Bewerbermarkt zu etablieren, braucht es als Unternehmen einen entsprechenden Auftritt nach außen. Ein so genanntes Employer Branding formt Arbeitgeber*innen zu einer Marke, welche zukünftige Mitarbeiter*innen ansprechen, sowie aktive Mitarbeiter*innen an das Unternehmen binden soll. (vgl. Ruthus 2013, S. 30ff.) Das Management muss heute sichtbar sein, dabei kommt vor allem dem Topmanagement eine große Bedeutung zu. Mitarbeiterkommunikation muss immer auch als Markenkommunikation verstanden werden. (vgl. Chlupsa/Rohrmeier 2021) Die Frage ist nun, wie die Arbeitgebermarke so transportiert werden kann, dass die Mitarbeiter*in der Zukunft erreicht werden kann? Social Media spielt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle.

Studien zufolge sind Unternehmen zunehmend der Meinung, dass die Digitalisierung in der Personalbeschaffung eine immer größere Rolle spielt und das Recruiter*innen neue Fähigkeiten erlernen müssen, um vor allem im Social Media Recruiting bestehen zu können. (vgl. Weitzel et al. 2020) Die große Herausforderung stellt sich dahingehend, dass Social Media als Recruiting-Instrument seitens der Klein- und Mittelunternehmen (KMU) noch keine signifikante Rolle spielt, während bereits fast 50 % der Bewerber*innen mindestens ein Social-Media-Netzwerk im Laufe des Informations- und Bewerbungsprozesses dafür nutzt, um sich ein Bild vom Arbeitgebermarkt zu schaffen. Das heißt, dass diese nutzergetriebenen Tendenzen hin zu einer Digitalisierung des Recruiting noch wenig Niederschlag in den Prozessen der Unternehmen findet. (vgl. Schnitzler 2020, S. 20) Bezugnehmend auf die Hotellerie und Gastronomie stellt sich zusätzlich noch eine Problematik ein, nämlich das Image der gesamten Branche. Und gerade dieses Image ist oft ein entscheidendes Kriterium für Jobsuchende bzw. Nachwuchskräfte. Schlechte Bezahlung, lange und unattraktive Arbeitszeiten sowie hohe Belastungen tragen kaum zu einem positiven Image bei. Hier muss die Hotellerie und Gastronomie einen Wandel vollziehen, um den Mitarbeitenden der Zukunft anzuziehen und bestehende Mitarbeiter*innen zu halten. (vgl. Gordon/Nelke 2017, S. 3)

1.2. Zielsetzung

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, eine umfassende Untersuchung der strategischen Nutzung von Social Media im Bereich des Brandings von Unternehmen und des Recruitings in der Hotellerie durchzuführen. Dabei wird insbesondere erforscht, wie theoretische Ansätze zur effektiven Plattformdifferenzierung, interaktiven Kommunikation und Nutzung moderner Technologien wie Künstlicher Intelligenz praktisch umgesetzt werden und welche spezifischen Chancen und Risiken sich aus dieser Nutzung ergeben. Im Mittelpunkt steht die Analyse, wie Social Media Strategien dazu beitragen können, die Sichtbarkeit und Attraktivität von Unternehmen zu steigern, qualifizierte Mitarbeiter*innen gezielt zu rekrutieren und ein starkes Employer Branding zu etablieren.

Ein weiterer Fokus der Arbeit liegt auf der Untersuchung der Herausforderungen und Barrieren, die Unternehmen bei der Implementierung einer umfassenden und strategischen Social Media Nutzung begegnen. Hierbei wird eruiert, ob und in welchem Umfang Unternehmen die theoretischen Empfehlungen zur Plattformnutzung und Risikomanagement umsetzen und welche Lücken in der strategischen Herangehensweise bestehen. Durch die Verknüpfung von theoretischen Erkenntnissen und empirischen Daten soll diese Arbeit einen Beitrag dazu leisten, Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die die Effizienz und Nachhaltigkeit von Social Media Strategien im Recruitingprozess und im Aufbau des Employer Brandings optimieren.

Der Beitrag dieser Arbeit liegt in der Bereitstellung eines umfassenden Einblicks für die spezifischen Bedingungen und Anforderungen der Hotellerie, sowie in der Identifikation von Best Practices und potenziellen Verbesserungsfeldern. Die Erkenntnisse sollen nicht nur dazu dienen, theoretische Konzepte auf ihre Anwendbarkeit in der Praxis zu überprüfen, sondern auch wertvolle Impulse für Unternehmen der Hotellerie liefern, um ihre Strategien anzupassen und weiterzuentwickeln. So kann diese Arbeit als Grundlage für eine nachhaltige und zukunftsorientierte Gestaltung von Social Media Strategien dienen, die den sich wandelnden Anforderungen des Arbeitsmarktes und der digitalen Transformation gerecht werden.

1.3. Forschungsfragen

Die oben dargestellte Problemstellung und die Zielsetzung bilden die Grundlage für die folgenden Forschungsfragen. Die Ergebnisse aus den theoretischen und empirischen Subforschungsfragen werden zusammengeführt, um eine valide Antwort auf die Hauptforschungsfrage zu geben.

Hauptforschungsfrage:

Social Media Recruiting in der steirischen Hotellerie: Welche Chancen, Herausforderungen und Best Practices gibt es in der modernen Personalbeschaffung?

Theoretische Subforschungsfragen:

1. Welche Aspekte in Bezug auf Chancen und Risiken im Bereich der Social Media Nutzung zum Branding von Unternehmen werden in der Theorie erwähnt?
2. Welche Zielgruppen werden laut Literatur am wirksamsten im Bereich des Recruitings über welche Social Media Plattformen erreicht?

Empirische Subforschungsfragen:

1. Welche Strategien werden für die Suche von zukünftigen Mitarbeiter*innen verfolgt, um sich gegenüber den Mitbewerbern am Markt durchzusetzen?
2. Welche Chancen und Risiken bestehen im Bereich Social Media bei der Rekrutierung von Mitarbeiter*innen?

1.4. Methodische Vorgangsweise

Das methodische Vorgehen der wissenschaftlichen Untersuchung in dieser Masterarbeit, ist auf einem qualitativen Forschungsansatz begründet, der sich an den Maximen der qualitativen Sozialforschung orientiert. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, die auf Zahlen, Messungen und Hypothesentests basiert, ist die qualitative Sozialforschung durch eine höhere Offenheit, eine prozessorientierte Arbeitsweise, Flexibilität und Erkundung der Realitäten geprägt. Der Fokus liegt hierbei auf mündlichen Aussagen und persönlichen Erfahrungen, um tiefgehende Einblicke in die Wahrnehmungen und Praktiken von Social Media Recruiting in der steirischen Hotellerie zu gewinnen. (vgl. Lamnek/Krell 2016, S. 33) Um diese Erfahrungen der Expert*innen so

detailliert wie möglich zu erlangen, wurden leitfadengestützte Experteninterviews als zentrale Methode gewählt. Im Rahmen der Untersuchung wurden zehn Expert*innen aus den Bereichen Marketing, Human Resources und aus der personalverantwortlichen Geschäftsführung der steirischen Hotellerie befragt.

Der Ansatz der qualitativen Interviewforschung wurde verwendet, um eine offene und flexible Gesprächsführung zu gewährleisten, die es ermöglicht, die Perspektiven der Interviewpartner*innen umfassend zu erfassen. Die Interviews wurden halbstrukturiert durchgeführt, was einen Leitfaden als Orientierungshilfe einschloss, jedoch genügend Spielraum für spontane und vertiefende Fragen ließ. Dieser integrative Ansatz erlaubte es, spezifische Nuancen und individuelle Erfahrungen im Bereich Social Media Recruiting zu erfassen. (vgl. Kruse 2015, S. 209f.)

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse, wie sie von Kuckartz (2016) beschrieben wird. Diese Methode ermöglicht eine systematische und strukturierte Analyse der Interviewdaten, um zentrale Kategorien und Themen herauszuarbeiten. Die Daten wurden in mehreren Phasen codiert: Zunächst erfolgte eine offene Kodierung, bei der zentrale Inhalte identifiziert und in erste Kategorien überführt wurden. In einem zweiten Schritt wurden diese Kategorien verdichtet und thematisch geordnet, um übergeordnete Muster zu erkennen. Durch die qualitative Inhaltsanalyse konnten die erhobenen Daten systematisch, nachvollziehbar und transparent ausgewertet werden, wodurch valide und wissenschaftlich begründete Schlussfolgerungen ermöglicht wurden. (vgl. Kuckartz 2018, S. 100ff.)

1.5. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit folgt einer trichterförmigen Struktur, die eine schrittweise Annäherung vom allgemeinen Thema des Personalmanagements bis hin zu spezifischen Herausforderungen in der Gastronomie vollzieht. Der Anfang widmet sich grundlegenden Begriffsabgrenzungen und Definitionen, die den Rahmen des Personalmanagements, Change Managements, Personalmarketings sowie Employer Brandings und der Rolle von Social Media abstecken. Darauf aufbauend werden die Grundlagen des Personalmanagements beleuchtet, insbesondere der Einfluss des demografischen Wandels, Veränderungsprozesse und die zentralen Instrumente von der Personalplanung

bis zur Freisetzung. Der Fokus wird anschließend auf das Personalmarketing verlagert, einschließlich einer tieferen Betrachtung der Instrumenten dieses Bereiches und der Schaffung einer Arbeitgebermarke, bevor interne und externe Maßnahmen der Mitarbeiterrekrutierung analysiert werden. Im nächsten Abschnitt steht die Digitalisierung im Recruiting im Mittelpunkt, wobei besonders die Nutzung von Social Media und modernen Technologien wie Chatbots und Künstliche Intelligenz untersucht werden. Hier wird auch auf Zielgruppen, Kommunikationsstrategien und die Candidate Experience eingegangen. Darauf folgt die detaillierte Untersuchung der Gastronomie- und Hotelleriebranche, mit besonderem Augenmerk auf die Branchendefinition, die Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), die Beschäftigungsstruktur sowie den Fachkräftemangel und die hohe Mitarbeiterfluktuation.

Nach der Beantwortung theoretischer Subforschungsfragen erfolgt eine empirische Untersuchung, deren Ergebnisse präsentiert und ausgewertet werden. Diese umfassen Themen wie die Veränderungen und Strategien in der Mitarbeiterbeschaffung, Employer Branding und Social Media Recruiting, inklusive Chancen und Herausforderungen. Abschließend werden die empirischen Subforschungsfragen beantwortet, bevor die Arbeit mit einer Conclusio und einem Ausblick endet, der mögliche Entwicklungen und Empfehlungen für die Zukunft beleuchtet.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Dieser Teil der Masterarbeit widmet sich der Übersicht und Einführung zentraler Begriffe. In den nachfolgenden Ausführungen werden diese diskutiert und voneinander abgegrenzt, um auf Basis der vorhandenen Literatur ein besseres Verständnis zum weiteren Inhalt der Arbeit zu gewährleisten.

2.1. Personalmanagement

Laut Literatur versteht man unter dem Begriff Personalmanagement im Allgemeinen die Personalwirtschaft, bzw. das Personalwesen (vgl. Immerschitt et al. 2019, S. 24). Ein geläufiger Begriff aus dem Englischen ist auch das Human Ressource Management (HRM), was den effizienten Einsatz von Humanressourcen definiert (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 2).

Für Schnitzler (2020, S. 46) steht in der Planung der Humanressourcen der Mensch im Mittelpunkt. Das Ziel des Personalmanagements besteht darin, die Potenziale der Mitarbeiter zu nutzen, ihre Produktivität zu steigern und gleichzeitig ihr Wohlbefinden und ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz sicherzustellen, um die langfristigen strategischen Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Schnitzler 2020, S. 46). In der Definition von Lippold (2023, S. 8) stehen die Führungsaufgaben im Personalmanagement im Zentrum der Betrachtung. Der Begriff `Management` wird dabei einerseits als Bezeichnung für die Institution, die sämtliche Personen einschließt, die mit Managementaufgaben betraut sind beschrieben, andererseits fungiert er als Funktionsbegriff und umfasst alle Aufgabenbereiche, die für die Steuerung eines Unternehmens erforderlich sind. (vgl. Lippold 2023, S. 8).

2.2. Change Management

Die Beständigkeit des Wandels durch Globalisierung, Technologie, diverse Krisen und die sich ständige verändernde Weltwirtschaftslage veranlassen Unternehmen sich ständigen Änderungsprozessen hinzugeben, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Begriff Change Management hat sich aus den Managementtechniken, die zur Steuerung der Prozesse für den Wandel notwendig sind, entwickelt. Im Verständnis des Begriffs Change Management ist mehr die Gestaltung des

Weges vom Ausgangspunkt zu einem Ziel und weniger die Festlegung des eigentlichen Ziels selbst abzuleiten. (vgl. Lauer/Lauer 2019, S. 3f.) Laut Vahs/Weiand (2020, S. 18f.) wird Change Management durch Vorbereitung, Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Veränderungsprozesse definiert, mit dem Ziel Unternehmen effizient vom Ist-Zustand in den Soll-Zustand weiterzuentwickeln. (vgl. Vahs/Weiand 2020, S. 18f.) Rank/Scheinpflug (2010, S. 16ff.) ergänzen, dass Change Management die strukturierte Planung, Durchführung, Überwachung und Stabilisierung von Veränderungen in verschiedenen Aspekten wie Strategien, Prozessen, Organisationsstrukturen und Unternehmenskultur beinhaltet. Das Hauptziel besteht darin, die Wirksamkeit und Effizienz des Veränderungsprozesses zu optimieren und gleichzeitig die bestmögliche Zustimmung und Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeiter*innen zu gewinnen. (vgl. Rank/Scheinpflug 2010, S. 16ff.)

2.3. Personalmarketing

Um den Begriff des Personalmarketings präziser darzulegen, wurde der Begriff zuerst in seiner historischen Entwicklung betrachtet und wird erst in einem zweiten Schritt definiert.

2.3.1. Entwicklungsphasen des Personalmarketings

In der Literatur findet man den Ursprung des Begriffs Personalmarketing in den 1960er Jahren, wo dieser laut Kontext einer Diskussion zur Neuordnung der Personalwirtschaft und der damit verbundenen Suche nach qualifizierten Führungskräften verwendet wurde. Damit einher ging die Idee, dass Erkenntnisse und Prinzipien aus dem Bereich des Marketings, insbesondere des Absatzmarketings, auf das Personalwesen und somit auf die Rolle des Menschen als Produktionsfaktor übertragen werden können. Laut Lippold (2023, S. 10f.) wurden in den 70iger Jahren die Marketinginstrumente auf den Personalbereich übertragen, wo man sich hauptsächlich mit der externen Personalbeschaffung beschäftigte und dabei das Personalimage und die Personalwerbung in den Vordergrund stellte. Es etablierte sich der Begriff Personalmarketing, weg vom Personalbild - hin zum Arbeitgeberimage. In den 80er und 90er Jahren wurden erstmals Mitarbeiter*innen als Kunden betrachtet, um so ihre Interessen in die Entscheidungsprozesse einzube-

ziehen und auf Ihre Bedürfnisse einzugehen. Mittels IT-Unterstützung wurden konkrete Entlohnungssysteme und Beschaffungssysteme neugestaltet. Seit den frühen 2000er-Jahren rückt verstärkt die Frage in den Fokus, inwieweit Personalmarketing zur unternehmerischen Wertschöpfung beitragen kann. Dabei werden sowohl die bestehenden Mitarbeitenden als interne Zielgruppe als auch potenzielle externe Bewerber*innen auf dem Arbeitsmarkt als gleichwertig bedeutsam für personalpolitische Maßnahmen angesehen. (vgl. Lippold 2023, S. 10f.)

2.3.2. Begriffsdefinition des Personalmarketings

In der Theorie findet man verschiedene Definitionen des Begriffs Personalmarketing, einige Autor*innen sehen den Begriff durchaus kritisch.

Laut Rowold (2013, S. 135f.) definiert sich der Begriff des Personalmarketings in die Ausrichtung der gesamten Personalpolitik eines Unternehmens, auf die Bedürfnisse sowohl der aktuellen (internen) als auch der zukünftigen (externen) Mitarbeiter*innen. Das Hauptziel dabei ist es, die gegenwärtigen Mitarbeiter*innen zu halten und zu motivieren, sowie neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen. Das Zusammenspiel aller zu treffenden Maßnahmen, sowie die Durchführung professioneller, zielorientierter und langfristiger Aktivitäten um den Bedürfnissen zukünftiger und aktueller Mitarbeiter*innen gerecht zu werden, ist maßgebend. (vgl. Rowold 2013, S. 135f.)

Ähnlich sieht es Rosenberger (2014, S. 313), der Personalmarketing als Maßnahmenbündel zur strategischen Positionierung des Unternehmens am Arbeitsmarkt sieht, mit dem Hauptziel sich als attraktiver Arbeitgeber sowohl nach außen als auch nach innen zu präsentieren und bestehende Mitarbeiter*innen zu binden und zu motivieren (vgl. Rosenberger 2017, S. 313). In der früheren Literatur hingegen erläutern unter anderem Schamberger (2006, S. 11f.) und seine Quellen den Begriff Personalmarketing als kritisch, indem das Vermarkten von Personal einen schlechten Eindruck hinterlassen würde, bzw. mit diesem Begriff ethische Bedenken wegen Manipulation von Menschen oder unlauteren Absichten verknüpft werden könnten. Es werden daher Begriffe wie Arbeitsplatzmarketing oder Personalbeschaffungsmarketing bevorzugt (vgl. Schamberger 2006, S. 11f.).

Die neue personalwirtschaftliche Literatur verhält sich relativ neutral dem Begriff gegenüber, wenn durch die Instrumente des klassischen Marketings die Ziele der Personalgewinnung verfolgt werden. Nach Lippold (2023, S. 10) greift eine Reduktion des Personalmarketings auf die reine Mitarbeitergewinnung und -beschaffung zu kurz. Eine solche enge Betrachtungsweise werde der strategischen Ausrichtung und der kundenorientierten Perspektive des Konzepts nicht gerecht, da Personalmarketing gleichermaßen auf die Rekrutierung wie auch auf die langfristige Bindung qualifizierter Fachkräfte abzielt. (vgl. Lippold 2023, S. 10)

Zusammenfassend lässt sich Personalmarketing als ein ganzheitliches Konzept der strategischen Denk- und Handlungsweise verstehen, dass sowohl auf die Erwartungen potenzieller als auch auf die Bedürfnisse bereits im Unternehmen tätiger Mitarbeitender ausgerichtet ist, und sich herkömmlicher Marketingwerkzeuge bedient, um die strategischen und personalwirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens effizient zu erreichen.

2.4. Employer Branding

Wie bereits in den Entwicklungsphasen des Personalmarketings erläutert wurde, hat sich die traditionelle Personalarbeit hin zur Schaffung eines positiven Arbeitgeberimages entwickelt. Dieses Image gründet auf der Grundlage einer starken Arbeitgebermarke (Employer Brand). Der Begriff ´Employer Branding´ wird in verschiedenen Definitionen unterschiedlich interpretiert, insbesondere hinsichtlich seines Umfangs und seiner Integration in die Unternehmensprozesse. In der wissenschaftlichen sowie praxisorientierten Literatur gilt die Etablierung einer starken Arbeitgebermarke als zentrales Ziel eines marktorientierten Personalmanagements. Das Employer Branding wird in diesem Zusammenhang als ein systematischer Prozess verstanden, der der strategischen Entwicklung, Steuerung und Pflege dieser Marke dient – vergleichbar mit dem Markenmanagement innerhalb der klassischen Markenführung im Marketingkontext. Dort wird die Marke (Brand) ebenfalls von der Markenführung (Branding/Markenmanagement) getrennt. (vgl. Stritzke 2010, S. 41f.) Ähnlich beschreibt Schnitzler (2020, S. 13) den Begriff, indem er die Employer Brand als einen integralen Bestandteil der Gesamtunternehmensmarke bezeichnet. Sie kann zwar separat betrachtet werden, sollte jedoch immer im Kontext der übergeordneten Marken-

strategie entwickelt werden. Das Employer Branding konzentriert sich speziell auf den Arbeitsmarkt und formt die Unternehmensmarke gezielt in Bezug auf Arbeitnehmer*innen, einschließlich potenzieller und aktiver Bewerber*innen, sowie zukünftiger und aktueller Mitarbeiter*innen (vgl. Schnitzler 2020, S. 13). Kritisch hingegen erläutert Lippold (2023, S. 151f.) den Begriff Employer Branding und meint, dass ein leistungsfähiges Corporate Branding, also eine gute Unternehmensmarke, ohnehin schon eine starke Arbeitgebermarke beinhalten würde. Inhaltlich geht Lippold (2023, S. 151f.) aber mit den oben genannten Autoren in der Definition ebenfalls konform, indem er beschreibt, dass die Positionierung als unternehmensstrategische Maßnahme darauf abzielt, eine attraktive Arbeitgebermarke zu schaffen. Dabei kommen insbesondere marketingbezogene Ansätze aus dem Bereich der Markenbildung zur Anwendung, mit dem Ziel, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu profilieren und es im Wettbewerb um Fachkräfte positiv von anderen Marktteilnehmern abzugrenzen und strategisch zu positionieren (vgl. Lippold 2023, S. 151f.). Um das Corporate Branding zu beschreiben, liest man in wissenschaftlichen Artikeln, dass dies einen Prozess darstellt, der darauf abzielt, eine gegenseitig vorteilhafte Beziehung zwischen einem Unternehmen, seinen Mitarbeiter*innen und externen Stakeholdern zu schaffen, zu pflegen und aufrechtzuerhalten. Diese Beziehungen müssen langfristig und strategisch angelegt sein. Die externen Stakeholder bestehen aus Kunden, Investoren, Lieferanten, Partnern, Regulierungsbehörden, Interessengruppen und lokalen Gemeinschaften. (vgl. Curtis et al. 2009, S. 405)

2.5. Social Media

In verschiedenen Forschungs- und Wissenschaftsbereichen, die sich mit dem Thema beschäftigen, werden ´Social Media´ und ´soziales Netzwerk´ unterschiedlich definiert, je nach den Zielen des jeweiligen Fachgebietes. Oft werden sie jedoch in der Fachliteratur gleichgesetzt. Eine gängige Definition für ein soziales Netzwerk ist eine lose Verbindung von Menschen in einer Online-Community oder einem computergestützten Netzwerk zur Kommunikation. Definieren könnte man Social Media in digitale Medien und Technologien, die es den Nutzern ermöglichen, sich in einem Netzwerk, wie zum Beispiel dem Internet, auszutauschen und Medieninhalte einzeln oder gemeinschaftlich zu erstellen und zu teilen. (vgl. Gabriel/Röhrs 2017, S. 12) Ähnlich sieht es Decker (2019, S. 46ff.) in seiner Begriffsanalyse rund um Social Media. Er lässt zehn verschiedene

Autoren den Begriff Social Media definieren. Die größte Übereinstimmung liegt darin, dass Inhalte via Online Plattformen kommuniziert und diese auch mit anderen Nutzer*innen geteilt werden können. Synonyme für Social Media beschreibt er unter anderem mit Begriffen wie soziale Medien, soziale Plattformen, Social-Media-Kanäle oder -Plattformen sowie das Social Web. (vgl. Decker/Decker 2019) Schmidt (2018, S. 16) ergänzt und führt aus, dass Begriffe wie ´Web 2.0´, ´Social Web´ und ´Social Software´ manchmal verwendet werden, um die genannten Gattungen zusammenzufassen. Sie dienen jedoch eher als Kurzformen und sind nicht genau definierbar. Der Begriff ´Web 2.0´, geprägt von Tim O'Reilly in den 2000er Jahren, suggeriert einen Fortschritt in der Entwicklung digitaler Medien, vergleichbar mit einer verbesserten Version einer Software. Doch anders als bei einem Software-Update wurde das ´Web 1.0´ nie vollständig durch das ´Web 2.0´ ersetzt. Die Entwicklung verlief schrittweise und mit unterschiedlicher Geschwindigkeit für verschiedene Nutzergruppen. (vgl. Schmidt 2018, S. 16) Gabriel/Röhrs (2017, S. 13) sprechen heute bereits vom Web 3.0, dem sogenannte Smart-Web bzw. Semantic-Web, das intelligente Web-Anwendungen möglich machen soll (vgl. Gabriel/Röhrs 2017, S. 13).

3. GRUNDLAGEN DES PERSONALMANAGEMENTS

Die Hauptaufgabe des Personalmanagements besteht darin, leistungsfähiges und leistungsbereites Personal in ein Unternehmen zuzuführen (vgl. Stritzke 2010, S. 15).

Die verschiedenen Akteure im Unternehmen, einschließlich Geschäftsleitung, Vorgesetzten, Betriebsrat und Personalabteilung, verfolgen unterschiedliche Ziele, wobei oft eine Balance zwischen ökonomischen, ökologischen, sozialen und individuellen Zielen gefunden werden muss. Unter Berücksichtigung der unternehmerischen Ziele, gilt es vor Allem die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter*innen zu berücksichtigen, um möglichst effizient die unterschiedlichen Ziele umzusetzen. (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 15ff.)

3.1. Die Folgen des demographischen Wandel in der Personalpolitik

Im Personalmanagement spielt auch die Personalpolitik eine wesentliche Rolle. Aktuell gerät der demographische Wandel zunehmend in den Blickpunkt von Gesellschaft und Wirtschaft, was direkten Einfluss auf die Verfügbarkeit von Personalressourcen hat. Die Verschiebung der Bevölkerungsstruktur und die zunehmende Alterung der Bevölkerung wirkt sich auf die Personalpolitik von Unternehmen massiv aus. (vgl. Verhoeven 2020, S. 3)

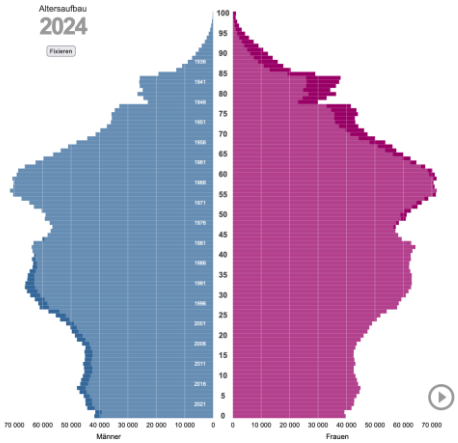

Abb. 1: Bevölkerungspyramide Österreich 1952-2100 – Prognose. Quelle: Statistik Austria 2024, https://www.statistik.at/atlas/bev_prognose/#!y=2024 [23.03.2023]

Der Rückgang der Bevölkerung und der damit verbundene Fachkräftemangel, wird nachhaltig Einfluss auf die Personalarbeit von Unternehmen haben, und diese dazu zwingen, Prozesse und Strategien zu ändern, bzw. anzupassen.

3.2. Change Management – Werte und Wandel im Personalmanagement

Wie oben erwähnt, ist aufgrund des demographischen Wandels ein gewisser Änderungsprozess im Personalmanagement nötig, um den Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Das Fehlen von Fachkräften und die (über)alternde Gesellschaft fordert die Unternehmen und deren Führungskräfte (vgl. Immerschitt et al. 2019, S. 3). Neben dem demographischen Wandel, beeinflussen auch gesellschaftliche, politische, internationale und technologische Änderungen die Personalarbeit. Gerade im gesellschaftlichen Bereich findet ein immaterieller Wertewandel statt, welcher sich besonders ab den 2000er Jahren durch Individualisierung und Selbstentfaltung bemerkbar macht. Insbesondere für Führungskräfte steht immer häufiger die Vereinbarkeit von Arbeit- und Privatleben im Vordergrund, die sogenannte ´Work-Life-Balance´ ist ein wichtiges Merkmal von der Attraktivität eines Arbeitsplatzes. (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 9f.)

Es sind aber gerade die Führungskräfte, die den Wandlungsprozess in einem Unternehmen wesentlich mitbestimmen. Es braucht Prozesse, um Strategien, Systeme und Ressourcen ständig weiterzuentwickeln und zu verbessern. Veränderung lässt sich nicht outsourcen und daher sind vor allem Führungskräfte gefordert, den laufenden Prozess des Change Managements zu bewältigen. (vgl. Rosenberger 2017, S. 147)

3.3. Instrumente des Personalmanagements – von der Planung bis zur Freisetzung

Wie bisher dargelegt, wird das Personalmanagement von vielen Parametern beeinflusst. Die internen und externen Einflüsse auf ein Unternehmen bestimmen die Strategie und die Prozesse der Personalbedarfsdeckung, welche im Wesentlichen durch vier aufeinander folgende Phasen gekennzeichnet sind.

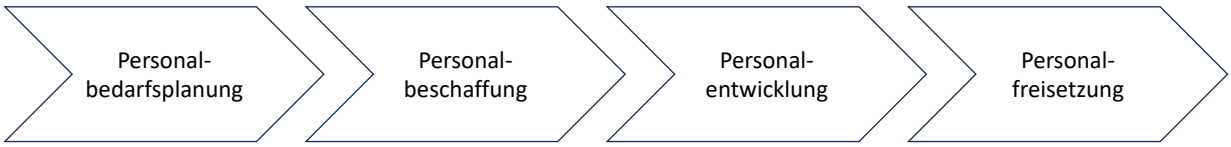

Abb. 2: Instrumente des Personalmanagements: Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Holtbrügge 2018, S. 107.

3.3.1. Personalbedarfsplanung

Die Literatur beschreibt mehrere Ansätze und Methoden zur Personalbedarfsplanung. Ziel der Bedarfsplanung ist primär die Ermittlung des zukünftigen Personal-Sollbestandes unter Berücksichtigung unternehmensinterner- und unternehmensexterner Einflussgrößen wie zum Beispiel die Unternehmensplanung bzw. gesamtwirtschaftliche, technische oder politische Entwicklungen. (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 24) Neben diesen Einflussgrößen unterscheidet Holtbrügge (2018, S. 107f.) vier Dimensionen des Personalbedarfs, welche sich in quantitative (Anzahl des benötigten Personals), qualitative (Qualifikationen des benötigten Personals), zeitliche Dimensionen (wann wird dieses Personal benötigt), sowie in räumliche Dimensionen (wo wird dieses Personal benötigt) unterscheiden, die untereinander teilweise im Konflikt stehen. Das oberste Ziel ist die Wirtschaftlichkeit, diese ist erreicht, wenn passgenaues Personal mit der Auslastung des Betriebes optimal abgestimmt ist. (vgl. Holtbrügge/Holtbrügge 2018, S. 107f.)

3.3.2. Grundzüge der Personalbeschaffung

Nach Abschluss und Erfassung der Personalbedarfsplanung gilt es die möglichen Personallücken effizient zu schließen und hierfür beschreibt die Literatur umfassende Möglichkeiten, die im nächsten Kapitel detailliert dargelegt werden. Aus der Theorie lässt sich grundlegend die Personalbeschaffung in die interne und externe Personalgewinnung (vgl. Stock-Homburg/Groß 2013, S. 176ff.), sowie nach aktiven Beschaffungsformen, wie z. B. Stellenanzeigen, und passiven Beschaffungsformen, wo die Initiative von Bewerber*innen bzw. von Institutionen der Arbeitsverwaltung und Zeitarbeit ausgeht, darlegen (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 39). Im Wesentli-

chen beschäftigt sich die Personalbeschaffung mit der Mitarbeiter*innen-Werbung, der Bewerber*innen-Auswahl, sowie mit der Einstellung des Personals (vgl. Holtbrügge/Holtbrügge 2018, S. 114f.).

Während die interne Personalgewinnung auf die Talente innerhalb des Unternehmens abzielt, konzentriert sich die externe Personalbeschaffung auf neue Mitarbeiter*innen aus bestehenden Arbeitsmärkten. Jung (2017, S. 136ff.) unterscheidet im Rahmen der internen Personalbeschaffung danach, ob der Personalbedarf durch Versetzungen oder Umstrukturierungen innerhalb des Unternehmens gedeckt wird oder ohne personelle Bewegung erfolgt. Vor einer Rekrutierung über den externen Arbeitsmarkt sollte demnach überprüft werden, inwiefern die vorhandenen internen Personalressourcen effizient ausgeschöpft werden können. Durch Umschulungsmaßnahmen, Qualifizierung der bestehenden Mitarbeiter*innen, oder durch Mehr- und Überstunden können sich hier Vorteile ergeben, ohne strukturelle Änderungen vornehmen zu müssen. Für Mitarbeiter*innen oder Führungskräfte mit Ambitionen und Potentialen kann die interne Personalbeschaffung durch den Aufstieg innerhalb des Unternehmens eine besondere Motivation auslösen. Als nachteilig kann eine gewisse Betriebsblindheit, oder fehlende Impulse von außen, bzw. Enttäuschung und Unzufriedenheit bei Nichtberücksichtigung von anderen potentiellen Mitarbeiter*innen gesehen werden (vgl. Jung 2017, S. 136ff.).

Die externe Personalbeschaffung beschäftigt sich primär mit der Anwerbung von neuem Personal, um dies effizient und zielgerichtet gewährleisten zu können, braucht es Strategien und Konzepte, welche im modernen Personalmanagement als Personalmarketing definiert werden (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 39f.). Da Art und Umfang dieses Begriffs sowie dessen Strategien und Maßnahmen sehr ausgeprägt und wichtig für die weitere Arbeit sind, widmen wir diesem Thema ein eigenes Kapitel (4.5).

3.3.3. Personalentwicklung

Wie in der Fachliteratur beschrieben, lässt sich die Personalentwicklung in die Bereiche Forderung, Förderung und (Aus-)Bildung von aktuellen und zukünftigen Mitarbeiter*innen und Führungskräften, zur Leistungssteigerung zusammenfassen. Die Motivation für Personalentwicklung

basiert auf ihrem Ziel, verborgene Fähigkeiten zu aktivieren und weiterzuentwickeln (Selbstentfaltung). Laut Maslow und Kurt Goldstein handelt es sich hierbei um das grundlegendste menschliche Bedürfnis und somit die wichtigste Quelle für Zufriedenheit (vgl. Green 1997, S. 18). Lippold (2023, S. 307) beschreibt zwei Ansätze der Personalentwicklung in Unternehmen. Der erste fokussiert auf die genaue Abstimmung zwischen den aktuellen Anforderungen am Arbeitsplatz und den dafür benötigten Qualifikationen. Der zweite Ansatz, der als wirksamer betrachtet wird, verfolgt das Ziel, Mitarbeitende mit übergreifenden und anpassungsfähigen Kompetenzen auszustatten, die über die momentanen Anforderungen hinausreichen. (vgl. Lippold 2023, S. 307)

Allgemeine Fähigkeiten sind nicht auf bestimmte Aufgaben oder ein bestimmtes Unternehmen beschränkt, sondern können in verschiedenen Kontexten angewendet werden. Deshalb werden sie oft als Schlüsselqualifikationen bezeichnet. Im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes im Personalmanagement steht insbesondere die Entwicklung unternehmensspezifischer Fähigkeiten im Vordergrund. Diese sind vielseitig einsetzbar und überspannen verschiedene Aufgabenbereiche. Im Bereich der Aus- und Weiterbildung von Personal steht die Vermittlung von Fachwissen im Vordergrund, was das Wissen über die Unternehmung und deren Produkte impliziert. Ein weiterer Aspekt ist die Erweiterung von Fähigkeiten und die Bildung neuer Einstellungen, um eine Leistungssteigerung von aktuellen und zukünftigen Mitarbeiter*innen und Führungskräften zu erzielen. (vgl. Holtbrügge/Holtbrügge 2018, S. 141ff.)

In der Theorie werden sechs Methoden zur Personalentwicklung dargestellt:

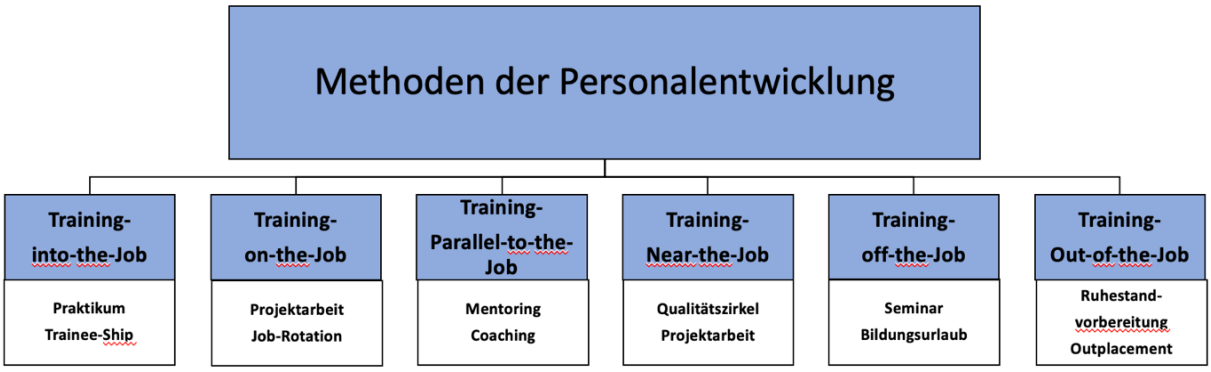

Abb. 3: Methoden der Personalentwicklung. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lippold 2023, S. 312.

Eine eingehende Analyse zeigt, dass vor allem die Personalentwicklung ´on the job´ und ´near the job´ in der aktuellen und zukünftigen Unternehmenspraxis an Bedeutung gewinnen wird. Dieser

Trend ist auf die Erkenntnis zurückzuführen, dass die Personalentwicklung ´off the job´ oft nur geringe Erfolge beim Transfer von Seminarinhalten auf die Arbeitsaufgaben der Teilnehmer erzielt. Mit anderen Worten, das in Seminaren Erlernte wird nur in begrenztem Maße in die tägliche Arbeit übertragen.

Besonders Mitarbeiter*innen in höheren Hierarchieebenen sind zeitlich stark beansprucht und daher immer weniger bereit und in der Lage, an längeren ´off the job´-Maßnahmen der Personalentwicklung teilzunehmen, die nicht in räumlicher Nähe ihres Arbeitsplatzes stattfinden. Eine weitere Schlussfolgerung aus der Analyse ist, dass die Personalentwicklung ´out of the job´, also die Vorbereitung von Mitarbeiter*innen auf ihren Ruhestand und Outplacement-Maßnahmen, an Bedeutung gewinnt. (vgl. Lippold 2023, S. 311f.)

3.3.4. Personalfreisetzung

Im Kontext der Personalbetreuung bildet die Personalfreisetzung das letzte Glied in der Wertschöpfungskette. Ihr Hauptziel ist es, Überkapazitäten im Personalbestand zu verhindern oder den Personalbestand zu reduzieren, Lippold (2023, S. 328) bezeichnet dieses Aktionsfeld auch als `Optimierung der Erleichterung` im Interesse der Betroffenen (vgl. Lippold 2023, S. 328). Das oberste Ziel soll die Vermeidung von Personalfreisetzung darstellen, da dies nachhaltig zu Konflikten und im schlimmsten Fall zu Reputationsverlust führen kann. Grundlegend unterscheidet die Theorie drei bzw. vier Gründe für die Freisetzung von Personal, Hillebrecht (2021, S. 186f.) beschreibt einerseits **betriebliche Gründe** wie z. Bsp. Rationalisierungsmaßnahmen aufgrund externer Einflüsse (nachlassende Nachfrage, politische Einflussgrößen, etc.), andererseits die **Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden** und schließlich und endlich die **Kündigung von Arbeitnehmerseite.** (vgl. Hillebrecht 2021, S. 186f.) Stock-Homburg/Groß (2013, S. 341ff.) unterscheiden sogar vier Formen von Personalfreisetzungen, die sich einerseits mit den **Inhalt der Freisetzung** (Änderung oder Beendigung) beschäftigt, andererseits mit den **zeitlichen Horizont** (reaktive oder antizipative Freisetzung), bzw. der **Ursache der Freisetzung** (verhaltensbedingt, personenbedingt oder betriebsbedingt), sowie der **Richtung der Freisetzung** (extern, intern gerichtet). Eine Änderungsfreisetzung kommt zum Beispiel bei Betriebsstättenverlegungen zustande, während eine Beendigungsfreisetzung einer Auflösung eines Arbeitsverhältnisses gleichkommt. Von einer re-

aktiven Freisetzung spricht man bei bereits entstandener personeller Überdeckung, welche kurzfristig durch Überstundenabbau, Kurzarbeit oder Versetzung von Führungskräften kompensiert werden kann, während man bei der antizipativen, also zukunftsorientierten Personalfreisetzung von einer frühzeitigen Aufdeckung personeller Überkapazitäten spricht, was eine Reaktion vor einem Zustandekommen impliziert. (vgl. Stock-Homburg/Groß 2013, S. 341ff.)

Lippold hingegen differenziert die Personalbedarfsschwankungen in vorhersehbare und weitgehend unvorhersehbare Umständen, wobei er stark auf Flexibilisierung der Arbeitszeiten setzt, um gewisse konjunkturelle Schwankungen auszugleichen, bzw. Krisen besser überstehen zu können. (vgl. Lippold 2023, S. 351f.)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Personalabbau auf verschiedene Ursachen zurückzuführen ist, entweder liegt es am Personal selbst, oder an Veränderungen im Unternehmen oder im Unternehmensumfeld. Lindner-Lohmann (2012, S. 189f.) halten fest, dass rechtlich gesehen die Personalfreisetzung einer der umfangreichsten und komplexesten Bereiche des Arbeitsrechts ist, sowohl individuell als auch kollektiv. In der Regel sollen alternative Maßnahmen geprüft werden, um Entlassungen zu minimieren. Diese Maßnahmen können personalwirtschaftlicher Natur sein, wie die Gestaltung von Arbeitszeit und Qualifikationen, oder sie können Anpassungen in der Produktionsplanung umfassen. Diese Maßnahmen sollen dazu beitragen, Entlassungen zu vermeiden. Eine Möglichkeit zur Abmilderung der Konsequenzen einer Entlassung für die Mitarbeiter*innen ist das Einzel-Outplacement, das in der Regel auf Führungsebenen beschränkt ist. Dabei erhalten die Mitarbeiter*innen Unterstützung von einem externen Berater, um eine neue Arbeitsstelle zu finden. (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 189f.)

Als Zwischenergebnis kann resümiert werden, dass sich durch diverse Krisen in der jüngeren Vergangenheit gezeigt hat, dass gerade der demographische Wandel und die Knappheit von Personalressourcen Unternehmen und die Politik dazu zwingen, oft schnell, flexibel und agil zu reagieren. Durch die Implementierung bedarfsorientierter Weiterbildung, Förderung von Soft Skills, interner Talententwicklung und kollaborativen Lernansätzen können Unternehmen ihre Mitarbeiter*innen erfolgreich entwickeln, Personalfreisetzungen vermeiden und sich auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten.

4. PERSONALMARKETING

Das Ziel dieser Arbeit ist es, sich intensiver der gezielten Mitarbeitergewinnung zu widmen und die Chancen sowie Möglichkeiten moderner Methoden zur Personalbeschaffung aufzuzeigenDas Thema Personalmarketing soll anhand bestehender Theorien im Folgenden beleuchtet werden. Weiter werden die Unterschiede zwischen Personalmanagement und Personalmarketing erläutert und die Voraussetzungen sowie Methoden zur Mitarbeitergewinnung untersucht. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf digitalen Rekrutierungsmethoden und deren Einfluss auf die Entwicklung einer Arbeitgebermarke.

4.1. Einführung in das Themenfeld Personalmarketing

Geprägt durch den demographischen Wandel und den damit einhergehenden Fachkräftemangel müssen sich Arbeitgeber Strategien und Möglichkeiten erarbeiten, um für zukünftige und bestehende Mitarbeiter*innen attraktiv zu erscheinen. Dies impliziert, dass sich Unternehmen nach innen und nach außen als attraktiver Arbeitgeber präsentieren müssen, und wie Rowold (2023, S. 136) beschreibt, die gesamte Personalpolitik eines Unternehmens auf die Bedürfnisse sowohl der aktuellen (internen) als auch der zukünftigen (externen) Mitarbeiter*innen auszurichten. Das Hauptziel dabei ist es, die gegenwärtigen Mitarbeiter*innen zu halten und zu motivieren, sowie neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen (vgl. Rowold 2013, S. 136). Stritzke (2010, S. 26ff.) behauptet, dass Personalmarketing die Personalwirtschaft aus einer wirtschaftlichen Perspektive aus betrachtet und dies somit das klassische Marketingkonzept erweitert. Dieses erweiterte Konzept kann auf verschiedene Austauschprozesse angewendet werden. Der Schlüssel für die Übertragung des Absatzmarktkonzepts auf das Personalmarketing liegt in der Ausdehnung des ursprünglich auf den Absatzmarkt ausgerichteten Marketinggedankens auf das Beschaffen von Mitarbeiter*innen innerhalb eines Unternehmens. Nur wenn verstanden wird, wie wichtig es ist, Mitarbeiter*innen anzuziehen und zu halten, kann Marketing als eine Art zu führen verstanden werden, die auch das Personalmanagement miteinschließen lässt. (vgl. Stritzke 2010, S. 26ff.) Im Kontext zum Begriff Marketing beschreibt Lindner-Lohmann (2012, S. 40), dass die Ausrichtung auf die aktuellen und potenziellen Bedürfnisse der Kund*innen im Vordergrund steht. Dies führt dazu, dass Unternehmen aktiv ihre strategischen Maßnahmen an diese Bedürfnisse anpassen,

wobei nicht nur objektive Vorteile, sondern auch die subjektive Wahrnehmung der Produkte von großer Bedeutung ist. Im Bereich des Personalmarketings bedeutet dies, dass man die Bedürfnisse der Bewerber*innen sorgfältig analysiert und das Unternehmen oder den konkreten Arbeitsplatz positiv darstellt, um diese Zielgruppe zu gewinnen, zu binden und zu vergrößern.

In konsequenter Umsetzung umfasst Personalmarketing alle unternehmerischen Maßnahmen, die darauf abzielen, bestimmte Personen als zukünftige Mitarbeiter*innen zu gewinnen, zu halten und zu fördern, was in der Literatur auch mit Rowold (2013, S. 136) konform geht. (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 40) Der Vergleich von herkömmlichen Marketingansätzen, in denen Produkte im Vordergrund der Vermarktung stehen, zur Bezeichnung Personalmarketing, in welchem der Fokus auf die Personalanwerbung gelegt wird, sieht man in der älteren Literatur durchwegs kritisch.

Wie Lippold (2023, S. 9f.) erläutert, richtet sich die Kritik an der Parallele zwischen Produkt- und Arbeitsmarkt vor allem darauf, dass die Teilnahme am Arbeitsmarkt häufig nicht vollständig freiwillig erfolgt, sondern durch wirtschaftliche Notwendigkeiten beeinflusst wird. Darüber hinaus unterliegt die Preisbildung auf dem Arbeitsmarkt im Gegensatz zum Produktmarkt einer stärkeren Regulierung. Zusätzlich wird der Begriff ´Personalmarketing´ als nicht besonders erkenntnisfördernd angesehen. Es wird argumentiert, dass die etablierten Begriffe in der Personalwirtschaft wie ´Personalwerbung´, ´Personalbeschaffung´ und ´Personalpolitik´ ausreichend sind und nicht durch einen modischen Begriff ersetzt werden sollten, der hauptsächlich den aktuellen Trends folgt. (vgl. Lippold 2023, S. 9f.)

Im Fokus des Personalmarketings steht laut aktueller Theorie primär die Gestaltung einer attraktiven Arbeitgebermarke, welche im anglistischen Sprachgebrauch als ´Employer Branding´ bekannt geworden ist.

Bevor auf das Themenfeld Employer Branding und die Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke eingegangen wird, erfolgt eine Darstellung der Instrumente des Personalmarketings, welche aus der Analogie des im Marketing bekannten Marketing-Mix bestehen.

Abb. 4: Marketing Mix. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Stritzke 2010, S. 30ff.

4.2. Instrumente des Personalmarketings

Ähnlich wie im Produktmarketing, lassen sich auch die Instrumente des Personalmarketings in vier Politiken gliedern, hierzu zählen wie oben in Abb. 4 dargestellt, die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik. Für Stritzke (2010, S. 30f.) stellt die **Produkt- und Leistungspolitik** (Product) bezogen auf das Personalmarketing alle Aspekte der Arbeitssituation dar, wie z. B. Arbeitsinhalte, Arbeitszeiten sowie Arbeitsmittel und räumliche Gegebenheiten, insbesondere gehören Betriebsklima, Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu einer Gesamtheit der Unternehmenskultur. (vgl. Stritzke 2010, S. 30f.) Die sich bewerbende Person betrachtet die Stelle oder den Arbeitsplatz primär als Produkt, das er/sie erwirbt. Dabei sind das Unternehmen und die gebotenen Perspektiven entscheidend. Für den Bewerber/die Bewerberin ist die Entscheidung für eine Stelle eine Vertrauensleistung gegenüber dem Arbeitgeber. Das Unternehmen hat die Möglichkeit, auf diese Bedürfnisse zu reagieren, indem es den Arbeitsplatz als attraktives Paket mit herausragenden Eigenschaften präsentiert. Dazu gehören beispielsweise gute Aufstiegsmöglichkeiten oder Autonomie am Arbeitsplatz. (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 40f.) Die **Preispolitik** (Price) ergibt sich aus der Entgeltgestaltung des Unternehmens, dazu zählen Löhne

und Gehälter und einkommensnahe Nebenleistungen (z. B. Dienstwagen) sowie Sozialleistungen (z. B. Altersvorsorge) und sowie leistungsbezogene Prämien. (vgl. Stritzke 2010, S. 31) Lindner-Lohmann (2012, S. 41) bestätigen und ergänzen, dass neben dem Gehalt auch Zusatzleistungen, wie Kinderbetreuung, zunehmend an Bedeutung gewinnen. Daher bedeutet Personalmarketing auch, Transparenz über Zusatzleistungen zu schaffen. (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 41) Die **Kommunikationspolitik** (Promotion) im Personalmarketing umfasst den Informationsaustausch zwischen dem Unternehmen und den relevanten Zielgruppen. Dies beinhaltet die Entscheidungen bezüglich der vermittelten Botschaften über das Unternehmen und seine Leistungen, die Auswahl geeigneter Kommunikationsmittel und die Umsetzung von Werbemaßnahmen. (vgl. Stritzke 2010, S. 31f.) Die unterschiedlichen Aspekte in der Produkt- und Preispolitik haben bereits gezeigt, dass die Kommunikationsstrategie eine wichtige Rolle im Personalmarketing-Mix spielt und dass es eine enge Verbindung zwischen den verschiedenen Marketingstrategien gibt. Bei der Entscheidung für einen potenziellen Arbeitgeber müssen Vertrauen und ein positives Unternehmensimage aufgebaut werden. Obwohl dies durch das Produkt und möglicherweise den Preis erfolgen kann, ist oft eine grundlegende Schaffung von Wahrnehmung oder die Stärkung der positiven Einstellung des Bewerbers durch Kommunikation erforderlich. (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 41) Eine direkte Parallele zwischen der klassischen **Distributionspolitik** (Place) in Bezug auf das Personalmanagement bezeichnet Stritzke (2010, S. 32) als schwierig. Während die Vertriebslogistik im Produktmarketing die physische Verfügbarkeit des Produkts für die Kunden sicherstellt, gestaltet sich dies im Personalmanagement aufgrund der räumlichen und zeitlichen Bindung an das einstellende Unternehmen schwieriger. Ähnlichkeiten lassen sich besonders bei den Mechanismen des Arbeitsplatzvertriebs, wie den verschiedenen Vermittlungswegen und -systemen, ziehen. Personalmarketing im Sinne eines Beschaffungsmarketings zielt darauf ab, Wege zu einem Arbeitskräfte- und Bewerberpotenzial zu finden. Daher müssen Unternehmen Entscheidungen darüber treffen, ob sie externe Vermittler wie Personalsuchagenturen, Arbeitsmarkt-Agenturen, persönliche oder soziale Netzwerke zur Weiterempfehlung oder Internet-Stellenbörsen einsetzen. (vgl. Stritzke 2010, S. 32f.) Lindner-Lohmann (2012, S. 44) hingegen behaupten, dass der Erfolg der Distributionspolitik letztendlich davon abhängt, wie effektiv die Bemühungen in den Bereichen Produkt, Preis- und Kommunikationspolitik waren. Ein erstes Signal für das Unternehmen ist die Anzahl und Qualität der Bewerbungen, die es erhält. Dies

gibt Aufschluss darüber, ob es gelungen ist, die angestrebte Zielgruppe anzusprechen. (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 44)

Rowold (2013, S. 135f) fasst modernes Personalmarketing in ein ganzheitlich aufeinander abgestimmtes Konzept zusammen, wo sämtliche Maßnahmen und Strategien zielgerichtet, professionell und langfristig geplant sein müssen. Sämtliche personalbezogenen Bedürfnisse von aktuellen und zukünftigen Mitarbeiter*innen müssen berücksichtigt werden, um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Das bedeutet, dass Personalmarketing die Ziele und Richtung aller personalbezogenen Aktivitäten steuert, während die Umsetzung und Gestaltung einzelner Maßnahmen in den jeweiligen Verantwortungsbereichen liegt. Diese übergeordnete Ausrichtung erfordert eine professionelle, zielorientierte und langfristige Planung, um sich in allen Aktivitäten nachhaltig und nachvollziehbar für die jeweiligen Zielgruppen widerzuspiegeln. (vgl. Rowold 2013, S. 135f.)

Um die Personalbeschaffung effizient zu gestalten, ist es notwendig, ein Personalmarketingkonzept zu entwickeln, das mit der Unternehmensphilosophie in Einklang steht. Innerhalb dieses Rahmens positioniert sich das Unternehmen in Bezug auf die Produkte (z. B. Stellen mit Verantwortung), die Preisgestaltung (z. B. überdurchschnittliche Sozialleistungen), die Kommunikation (z. B. gute Aufstiegschancen) und die Vertriebsstrategie (z. B. bevorzugte Online-Bewerbungen). Die Glaubwürdigkeit bei der Vermittlung des ´Arbeitsplatzes´ als Vertrauensleistung an potenzielle Interessenten ist von entscheidender Bedeutung. In diesem Zusammenhang spielt die Kommunikationsstrategie eine zentrale Rolle, da Interessenten das Unternehmen zunächst als eine erwägenswerte Option wahrnehmen müssen. (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2012, S. 72f.) Das Hauptziel des Personalmarketings ist es, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu etablieren. Hierbei wird das Unternehmen als eigenständige Marke positioniert und durch die Anwendung von `Employer Branding` als solche präsentiert. Diese Markenbildung geht über die bloße Unterscheidung der Produkte von denen der Konkurrenz hinaus und wird zu einem bedeutenden Wettbewerbsvorteil, der die Anziehungskraft des Unternehmens als Arbeitgeber stärkt. (vgl. Rowold 2013, S. 136)

4.3. Employer Branding – Schaffung einer Arbeitgebermarke

Wie in dieser Arbeit bereits beschrieben, ist die Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke Voraussetzung, um sich einerseits bei der Personalbeschaffung und auch andererseits bei der Attraktivierung der bereits bestehenden Mitarbeiter*innen einen Vorteil gegenüber dem Mitbewerb zu schaffen. Wie baut man also eine wertvolle Arbeitgebermarke auf und welche Ziele können damit erreicht werden?

Nach Lippold (2023, S. 151) trägt das Employer Branding zur Stärkung der übergeordneten Unternehmensmarke (Corporate Brand) bei. Während sich das Employer Branding primär auf die Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber konzentriert, verfolgt das weiter gefasste Konzept des Corporate Branding eine ganzheitliche Ausrichtung und richtet sich an sämtliche Stakeholder des Unternehmens, wodurch es das Employer Branding als integrativen Bestandteil einschließt. (vgl. Lippold 2023, S. 151) Die verschiedenen Einflussfaktoren und Stakeholder der Corporate Brand sollen mit der anschließenden Grafik dargestellt werden.

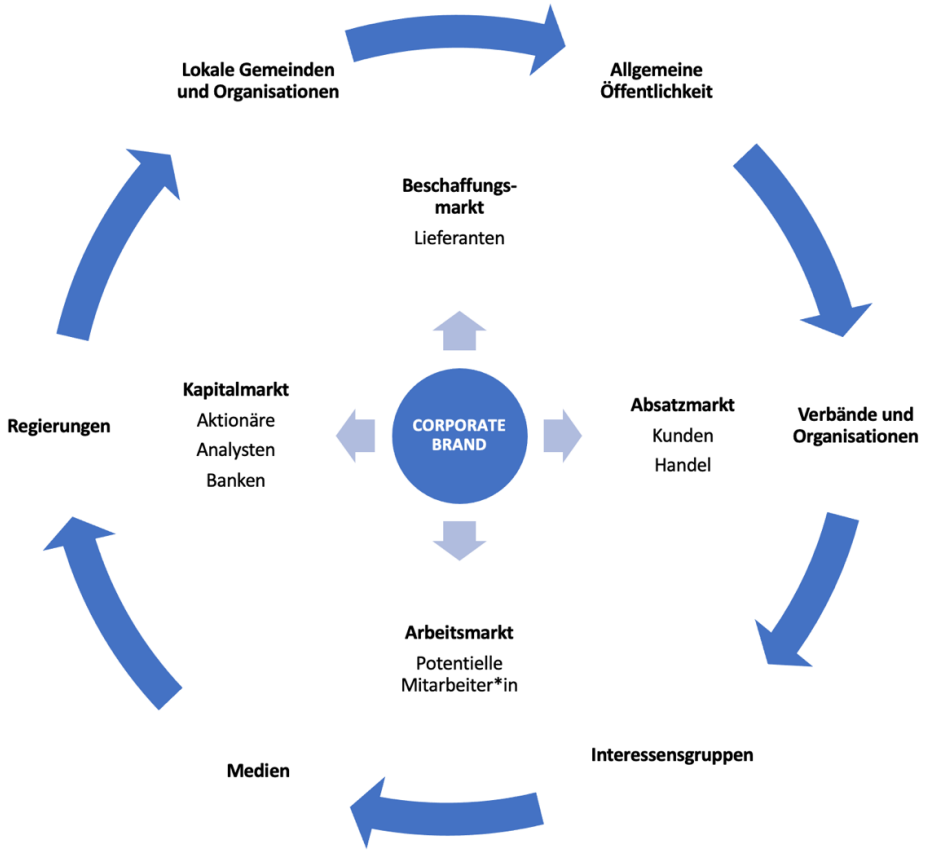

Abb. 5: Stakeholder einer Corporate Brand. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Immerschitt et al. 2019, S. 37

Das Hauptziel der Corporate Brand besteht darin, alle Stakeholder - einschließlich Kund*innen, Mitarbeiter*innen, die Öffentlichkeit und Anteilseigner*innen - anzusprechen und ein konsistentes Bild des Unternehmens zu vermitteln. In Abbildung 5 werden die relevanten Gruppen, die bei der Führung einer Corporate Brand berücksichtigt werden müssen, beispielhaft dargestellt. Da die Erwartungen und Bedürfnisse dieser Zielgruppen in verschiedenen Märkten variieren können, kann ein unterschiedliches Bild des Unternehmens entstehen. Eine differenzierte und individuelle Ansprache der Zielgruppen ist daher entscheidend, um die Unternehmensmarke positiv zu präsentieren und erfolgreich zu positionieren. Die Employer Brand ergänzt und konkretisiert die Corporate Brand für die Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt und innerhalb des Unternehmens. (vgl. Immerschitt et al. 2019, S. 37f.) Stritze (2010, S. 41ff.) behauptet, dass die Unterscheidung zwischen Arbeitgebermarke und Employer Branding ähnlich zur klassischen Markenführung ist, wo die Marke und deren Führung separat betrachtet werden. Beim Employer Branding geht es darum, wie das Unternehmen als Arbeitgeber wahrgenommen wird und wie es sich von anderen Arbeitgebern abhebt. Das Management der Arbeitgebermarke erfolgt innerhalb des Personalführungssystems, wodurch alle personalwirtschaftlichen Aktivitäten darauf ausgerichtet sind, eine positive Wirkung auf die Zielgruppen zu erzielen. Es gibt zwei Hauptaspekte bei den verschiedenen Definitionen von Employer Branding: Erstens wird es genutzt, um am Arbeitsmarkt Personal zu gewinnen. Zweitens wird das Unternehmen als Arbeitgeber betrachtet, wodurch es mit seiner Unternehmensmarke (Corporate Brand) verbunden wird. Bestehende und potentielle Mitarbeiter*innen haben bestimmte Erwartungen an das Unternehmen als Arbeitgeber, wie zum Beispiel Einkommen, Karrierechancen und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. (vgl. Stritzke 2010, S. 41ff.) Eine zielgerichtete Positionierung auf dem Arbeitsmarkt unterstützt die Ausrichtung von Mitarbeitenden und Führungskräften an den strategischen Unternehmenszielen und fördert zugleich ihre emotionale Bindung sowie Identifikation mit dem Unternehmen. Dies resultiert in einem erhöhten Engagement der Belegschaft. Eine strategisch fundierte Positionierung steigert darüber hinaus die Arbeitgeberattraktivität und -wettbewerbsfähigkeit, verbessert das Ansehen des Unternehmens bei verschiedenen Stakeholdern und leistet einen wesentlichen Beitrag zum unternehmerischen Gesamterfolg. Dadurch entsteht eine starke, differenzierte Unternehmensmarke, die insbesondere bei hochqualifizierten Fachkräften hohe Wertschätzung erfährt. (vgl. Lippold 2023, S. 151). Immerschitt (2019, S. 133) behauptet, um Mitarbeiter*innen als

Botschafter für die Arbeitgebermarke zu gewinnen, müssen drei Hauptbereiche entwickelt werden. Einerseits ist die **Wissensvermittlung,** wofür die Arbeitgebermarke steht und mit welchen Kontaktpunkten (Touchpoints) diese in Verbindung steht, ebenso wichtig, wie die **Werterhaltung und das Engagement**, um sich mit der Arbeitgebermarke zu identifizieren. Eine emotionale Bindung führt nachweislich zu höherer Produktivität, stärkerem Engagement und geringeren Fehlzeiten. Außerdem steigt die Bereitschaft, die Marke weiterzuempfehlen. Der dritte Punkt ist die **Willenserklärung** die Arbeitgebermarke an externe Zielgruppen durch fachliche und soziale Kompetenzen weiter zu vermitteln. (vgl. Immerschitt et al. 2019, S. 133) Unternehmen bilden also eine eigenständige Marke mit dem Ziel, sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu positionieren, wobei der Fokus nicht nur auf das eigene Unternehmen und deren Mitarbeiter*innen (internes Marketing) gelegt wird, sondern natürlich auch auf den externen Markt zu Beschaffung neuer Mitarbeiter*innen (externes Marketing).

Die Messbarkeit von Employer Branding stellt sich als nicht sehr einfach heraus, dennoch gibt es laut wissenschaftlichen Artikeln Möglichkeiten dieses zu tun, indem man die Quantität und Qualität der Bewerbungen misst. Laut einer Checkliste von Blazek (2019) kann dies unter den Kriterien: Rekrutierungskosten, Anzahl der Bewerbungen pro Stelle, Kanäle über die Bewerber*innen aufmerksam geworden sind, Passgenauigkeit der Bewerbungen, Feedback von Bewerber*innen, Anzahl der Initiativbewerbungen, Dauer der zu besetzenden Stelle und Zufriedenheit der Bewerber*innen mit dem Bewerbungsprozess erfolgen. (vgl. Blazek 2019, S. 22)

4.4. Internes und Externes Marketing

Rowold (2013, S. 136f.) behauptet, dass sich das interne als auch das Externe Personalmarketing gegenseitig beeinflussen und das Image einer Organisation gestalten. Im **Externen Personalmarketing** steht die Anziehung potenzieller neuer Mitarbeiter*innen im Mittelpunkt. Das Ziel ist, das Unternehmen für geeignete Bewerber*innen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen. Wenn das Unternehmen bekannter wird und positive Merkmale hervorgehoben werden, führt dies zu mehr Eigenbewerbungen, die das Bewerberpotenzial erhöhen und die Recruiting-Kosten senken. Außerdem wird sichergestellt, dass Kosten aufgrund von Verzögerungen bei der Besetzung von Stellen vermieden werden. Das **Interne Personalmarketing** zielt darauf ab, bestehende Mitarbeiter

an das Unternehmen zu binden und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter*innen zu reduzieren, um langfristig auf einen stabilen Mitarbeiterstamm, sowohl in Fach- als auch in Führungspositionen, zurückgreifen zu können. Maßnahmen in diesem Bereich zielen darauf ab, das Engagement und die Loyalität der bestehenden Mitarbeiter*innen durch die Steigerung ihrer Arbeitszufriedenheit zu stärken. (vgl. Rowold 2013, S. 136f.)

Laut Bruhn (2013, S. 24f.) bezieht sich **Internes Marketing** darauf, die innerbetrieblichen Abläufe mithilfe von Marketing- und Personalmanagement-Strategien gezielt zu verbessern. Das Ziel dabei ist es, durch eine konsequente Ausrichtung sowohl auf Kund*innen als auch auf Mitarbeiter*innen eine interne Denkweise im Unternehmen zu etablieren. Auf diese Weise soll die effiziente Erreichung der marktorientierten Unternehmensziele ermöglicht werden. (vgl. Bruhn 1999, S. 24f.) Stritzke (2010, S. 34f.) präzisiert, indem er behauptet, dass das Interne Marketing das Ziel verfolgt, die Prinzipien des Marketings in die koordinativen Mechanismen eines Unternehmens zu integrieren. Dabei sollen Marketinginstrumente eingesetzt werden, um die Gestaltung der unternehmensinternen Prozesse zu lenken. Dies bedeutet, dass das Schaffen von Marktbedingungen innerhalb des Unternehmens alle betrieblichen Funktionen miteinbezieht. Im besten Fall arbeiten alle Abteilungen eines Unternehmens miteinander zusammen, indem sie interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen entwickeln. Der Autor hebt hier besonders das Personalmanagement im Kontext des **Internen Marketings** hervor. Dies resultiert aus dem Wandel in Richtung einer stärkeren Ausrichtung von Unternehmen auf Dienstleistungen, der auch eine Verbesserung der Servicequalität einschließt. Das bedeutet, dass Mitarbeiter*innen nicht nur als Ressourcen betrachtet werden, sondern als interne Kunden, deren Bedürfnisse berücksichtigt werden müssen. (vgl. Stritzke 2010, S. 34f.)

Wie oben beschrieben, bezieht sich das **Externe Marketing** auf die Anziehung potenzieller neuer Mitarbeiter*innen. Im anschließenden Kapitel wird auf verschiedene Beschaffungsmöglichkeiten, den Rekrutierungsprozess, sowie die Berührungspunkte der Bewerberinnen mit einem Unternehmen dargestellt.

4.5. Mitarbeiterbeschaffung – Rekrutierung neuer Mitarbeiter*innen

Das Hauptziel des Recruiting Prozesses besteht darin, eine Position mit dem/der am besten geeigneten Bewerber*in in Bezug auf Qualifikationen und Kompetenzen zu besetzen. Dabei müssen sowohl strategische Ziele, wie Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, als auch operative Ziele, wie die Gewährleistung des täglichen Geschäftsablaufs, berücksichtigt werden. Angesichts des Fachkräftemangels und der Auswirkungen der Digitalisierung hat sich das Recruiting zu einer der wichtigsten Aufgaben des Personalmanagements mit hoher strategischer Bedeutung entwickelt (vgl. Schnitzler 2020, S. 8). Laut Immerschitt (2019, S. 105ff.) stehen bei der Besetzung offener Stellen im Unternehmen zwei Möglichkeiten zur Verfügung, um relevante Zielgruppen auf die Stellen aufmerksam zu machen: **aktive und passive Rekrutierung**.

Aktive Rekrutierung beinhaltet die direkte Suche in externen Lebenslaufdatenbanken von Online-Stellenbörsen, Karrierenetzwerken wie Xing oder internen Kandidatenpools.

Passive Rekrutierung erfolgt durch die Veröffentlichung von Stellenanzeigen in Printmedien, auf Online-Karriereplattformen, auf der firmeneigenen Karriereseite, im Internet oder über andere verfügbare Kanäle. All diese Berührungspunkte in der aktiven und passiven Stellensuche werden als `touch points` bezeichnet und spiegeln die Erlebnisse und Situationen wider, die der/die Bewerber*in mit der Arbeitgebermarke haben kann, ob geplant oder nicht, und beeinflussen so das Wissen um die Arbeitgebermarke. Daher gehören die folgenden grafisch dargestellten Kontaktpunkte gut geplant und nach Wichtigkeit und Effektivität beurteilt. (vgl. Immerschitt et al. 2019, S. 105ff.)

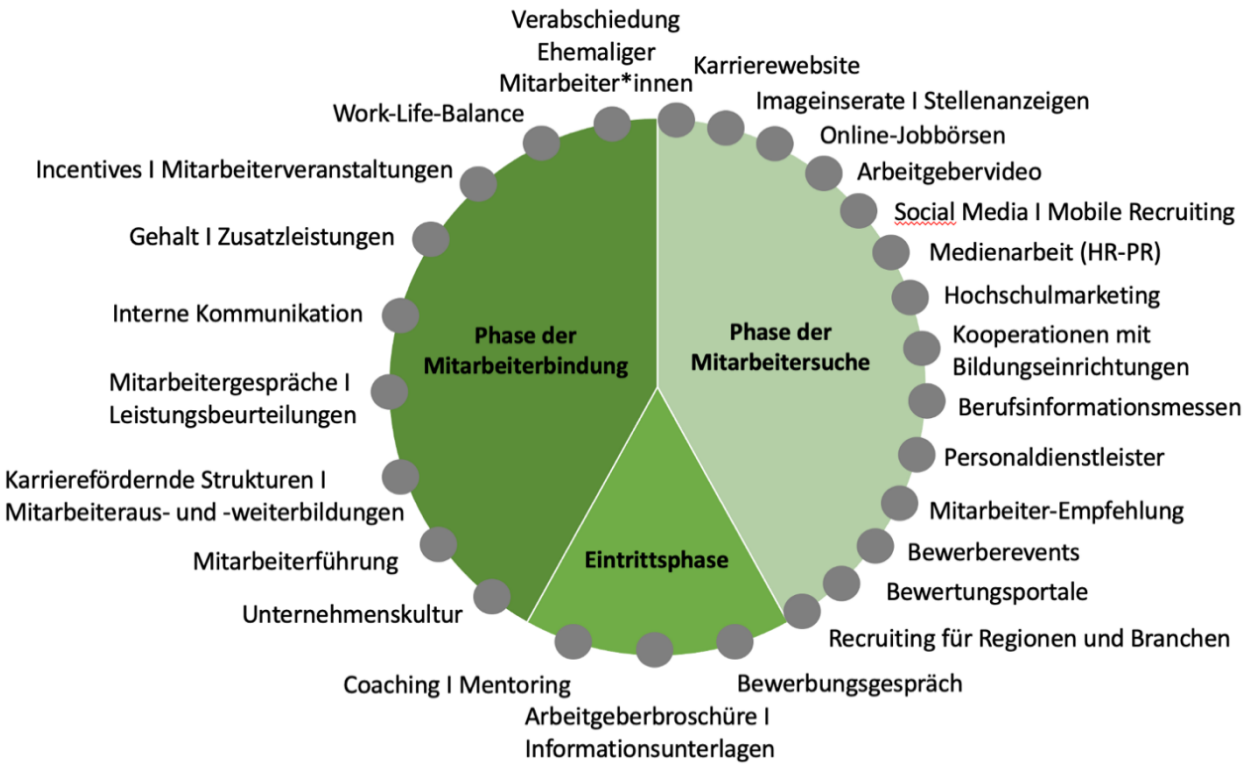

Abb. 6: Kontaktpunkte mit der Arbeitgebermarke. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Immerschitt et al. 2019, S. 106

Die in der Grafik dargestellten Kontaktpunkte (Touch Points) werden im Kapitel `Digitalisierung im Recruiting` näher beschrieben. Geht es um die Entscheidung ob der/die Bewerber*in in den Recruiting-Prozess einsteigt oder nicht, vergleicht Lippold (2023, S. 165f.) die Phasen des Entscheidungsprozesses mit dem aus dem Marketing bekannten AIDA-Modell.

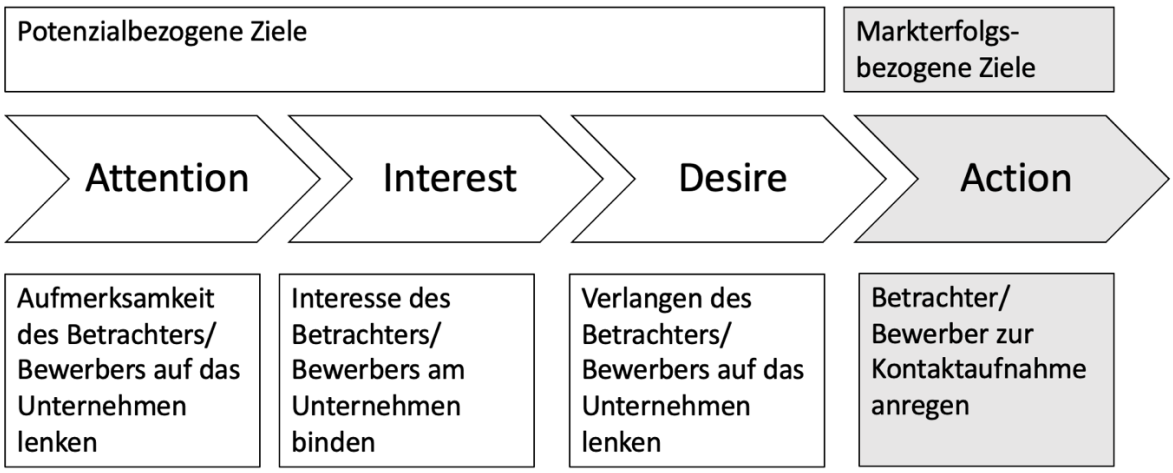

Abb. 7: Das AIDA-Prinzip der Werbewirkung. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lippold 2023, S. 166

Dieses Modell bietet wichtige Einsichten zur Werbewirkung, indem es vier Stufen der Wirkung beschreibt und zwischen potenzialbezogenen und markterfolgsbezogenen Zielen unterscheidet. In der ersten Phase zielt die Werbung darauf ab, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu erregen. Anschließend soll Interesse geweckt werden, gefolgt von einem Verlangen, eine Handlung zu setzen, um sich mit dem Unternehmen in Verbindung zu setzen. (vgl. Lippold 2023, S. 165f.) Immerschitt (2019, S. 108f.) ergänzt, dass den Beginn der Rekrutierungsaktivitäten die Karrierewebsite darstellt und Ausgangspunkt weiterer Berührungspunkte mit Bewerber*innen voraussetzt. Interessenten suchen vorrangig Informationen über den Arbeitgeber (Zahlen, Daten, Fakten) und wollen so viele Informationen wie möglich im Vorfeld erhalten, eine Verlinkung zu weiterführenden Informationen und die Implementierung von Frequently Asked Questions (FAQs), in dessen Rahmen das Unternehmen offen und ehrliche Fragen beatwortet, macht daher nur Sinn. (vgl. Immerschitt et al. 2019, S. 108f.) Die Literatur unterscheidet Recruiting-Kanäle in Printmedien und E-Recruiting, also die **intranet- und internetbasierte Personalbeschaffung** am Arbeitsmarkt und streicht die besondere Bedeutung der Gestaltung und Funktionalität der Website im E-Recruiting hervor. Als besonders hilfreichen Ausgangspunkt hebt Lippold (2023, S. 170) die CUBE-Formel zur Erstellung der Website hervor. Content, also ständig aktualisierter Inhalt, stellt neben der Usability, was die Benutzerfreundlichkeit der Website darstellt, genauso einen wichtigen Bestandteil dieser Formel dar, wie das Branding (Aufbau einer klaren Identität des Arbeitgeberunternehmens) und die positive Emotion, die ein Besuch auf der Website auslösen soll. (vgl. Lippold 2023, S. 170) Diverse Untersuchungen und Umfragen bestätigen, dass die Karrierewebsite für potenzielle Bewerber nach wie vor einer der wichtigsten Kanäle ist, um sich über einen Arbeitgeber zu informieren und letztendlich auch eine Bewerbung einzureichen. Dieser Kanal wird vollständig von den Unternehmen kontrolliert und bietet daher zahlreiche Vorteile und Möglichkeiten für die Kommunikation mit Bewerber*innen. Eine Studie der Hochschule RheinMain aus dem Jahr 2021 zeigt, dass bei 138 befragten Unternehmen nur 9 Prozent der Vorreiter-Betriebe potenziellen Interessentinnen und Bewerbern ein erstklassiges Gesamtpaket mit umfangreichen Informationen, einer überzeugenden und konsistenten Nutzererfahrung sowie einem gut durchdachten, funktionalen Interaktionsangebot bieten können. Weitere 9 Prozent sind weit abgehängt von der Masse, 46 Prozent befinden sich im guten Durchschnitt und 37 Prozent der Bertriebe sind rückständig, was die Gesamtperformance von Karrierewebseiten betrifft. (vgl. Jäger et

al. 2023) Neben der Website, zählen im E-Recruiting Online-Stellenbörsen, CV-Datenbanken, Soziale Medien und das Active Sourcing, bei dem Unternehmen aktiv in Talente-Pools, Lebenslaufdatenbanken oder Karrierenetzwerken nach geeigneten Kandidat*innen suchen. (vgl. Lippold 2023, S. 171ff.) Neben klassischen On- und Offline-Medien zur Stellenbesetzung beschreibt die Literatur auch Kanäle wie Mitarbeiterempfehlungen, Rekrutierungsveranstaltungen, Personalberater, Initiativbewerbungen, Arbeitsämter und Bewertungsplattformen als weitere `touch points´ mit Interessenten und Unternehmen im Rahmen der Rekrutierung Berührungspunkte haben. (vgl. Immerschitt et al. 2019, S. 125ff.) Die wichtigsten Online-Möglichkeiten für Personalmarketing sind Bannerwerbung und Suchmaschinenmarketing. Bannerwerbung ist die traditionelle Form der Online-Werbung und bietet verschiedene Formate für Werbetreibende an. Arbeitgeber verknüpfen ihre Online-Angebote und Websites mit relevanten Suchbegriffen, um von Suchmaschinen-Nutzer*innen gefunden zu werden. Dies nennt man Suchmaschinenmarketing (SEM), das in Suchmaschinenoptimierung (SEO) und Suchmaschinenwerbung (SEA) unterteilt ist. (vgl. Lippold 2023, S. 171ff.) Um das Suchmaschinenmarketing effizient zu gestalten, ist ein Verständnis für ihre Funktionsweise sowie die Identifizierung geeigneter Erfolgskriterien und Key Performance Indicators (KPIs) maßgebend. Bei der Entwicklung einer digitalen Kommunikationsstrategie ist es wichtig zu berücksichtigen, welche technischen Möglichkeiten zur Messung und systematischen Optimierung der Effekte der Maßnahmen zur Verfügung stehen. Je nach Umfang und Bedeutung der Maßnahme muss frühzeitig entschieden werden, ob externe Expertise eingeholt oder interne Ressourcen dafür eingesetzt werden sollen. (vgl. Kochhan/Moutchnik 2018, S. 439)

5. DIGITALISIERUNG IM RECRUITING UNTER EINSATZ VON SOCIAL MEDIA

Dieser Abschnitt bildet nun den Kern dieser Arbeit. Im Folgenden werden moderne Beschaffungsmöglichkeiten von Personal im digitalen Zeitalter beschrieben und der Einsatz von Social Media als Option zur Rekrutierung von neuen Mitarbeiter*innen diskutiert. Einführend wird das Themenfeld der Digitalisierung in der Personalwirtschaft beschrieben, weiterführend auf das Rekrutieren neuer Mitarbeiter*innen eingegangen, um abschließend moderne Recruiting-Methoden unter Anwendung von Social Media Strategien und deren Risiken zu diskutieren.

5.1. Einführung in das digitale Zeitalter der Personalwirtschaft

Die Literatur beschreibt ein breites Spektrum rund um das digitale Zeitalter. Um dieses Themenfeld für diese Arbeit klar einzuschränken, wird in diesem Abschnitt spezifisch auf die Digitalisierung der Personalwirtschaft eingegangen, beginnend mit einer Einführung in das digitale Marketing.

Die englische Literatur bezeichnet digitales Marketing als „die Nutzung von digitalen Medien, Daten und Technologien zur Unterstützung von Marketingaktivitäten“ (Chaffey/Chadwick 2019, S. 80). Die Autor*innen unterstreichen, dass es eine verwirrende Vielzahl von Bezeichnungen und Fachjargons rund um diesen Begriff gibt, wie zum Beispiel Internetmarketing, E-Marketing und Webmarketing, die sowohl von Wissenschaftler*innen als auch von Fachleuten geschaffen wurden. Da die Interaktion mit verschiedenen Zielgruppen unter Verwendung von einer Vielzahl an digitalen Plattformen erfolgt, trifft der Begriff des digitalen Marketings am ehesten zu. (vgl. Chaffey/Ellis-Chadwick 2019, S. 80f.) Die Digitalisierung ist bereits zu einem MEGA-Trend geworden, der nicht mehr nur vorübergehend im Fokus steht, sondern Unternehmen mit gravierenden Herausforderungen konfrontiert. Diese digitale Transformation bringt vor allem in Kombination mit anderen übergeordneten Trends, wie der demografischen Entwicklung, dem Wertewandel, der fortschreitenden Globalisierung und der zunehmenden Knappheit von Ressourcen sowohl Chancen als auch Risiken mit sich. Diese wirken sich nicht nur auf die Wirtschaft und Unternehmen aus, sondern betreffen auch jeden einzelnen Arbeitnehmer (vgl. Erner 2019, S. 350). Lippold

(2023, S. 423) hebt insbesondere die Bedeutung der Führungskompetenz im Kontext der digitalen Transformation hervor und betont, dass durch Digitalisierung Effizienzgewinne, technologische Weiterentwicklung und Wettbewerbsvorteile sowohl in bestehenden als auch in neu entstehenden Märkten realisierbar sind. Voraussetzung hierfür ist eine umfassende Neugestaltung der gesamten Wertschöpfungskette – von der Analyse der Marktbedürfnisse bis hin zur Überführung digitaler Informationen in marktfähige Produkte und Dienstleistungen. Die digitale Transformation beeinflusst dabei nicht nur Strukturen und Prozesse, sondern führt auch zu grundlegenden Veränderungen in der Arbeitswelt, etwa durch beschleunigte Abläufe und erhöhte Transparenz. (vgl. Lippold 2023, S. 423f.)

5.2. Digitalisierung im Recruiting

Das folgende Unterkapitel gibt einen Überblick über die Anfänge sowie die fortschreitende Entwicklung digitaler Einflüsse auf das Recruiting, deren Grundlagen bereits vor mehreren Jahren gelegt wurden. Verhoeven (2020, S. 8f.) beschreibt die bereits eingetretenen digitalen Veränderungen und weist darauf hin, dass dieser Wandel weiterhin andauert. Ein frühes Beispiel für eine solche Entwicklung stellt das Bewerbermanagementsystem (BMS) dar, das als zentrales Instrument der digitalen Bewerbungs- und Auswahlprozesse gilt. Diese elektronischen Bewerbungssysteme sind seit vielen Jahrzehnten im Einsatz und bieten einerseits eine digitale Benutzeroberfläche für Bewerber*innen, um sich elektronisch zu bewerben, und andererseits ermöglichen sie Recruiter*innen die effiziente Organisation und Verarbeitung von Bewerbungen (vgl. Verhoeven 2020, S. 8f.). Dass der klare Trend in Richtung digitale Bewerbung geht, zeigen auch Studien von der Otto-Friedrich-Universität Bamberg aus dem Jahr 2017. Früher waren Bewerbungen auf Papier in Form von klassischen Bewerbungsmappen üblich, aber heute dominiert eindeutig die digitale Form, da sie für beide Seiten erhebliche Vorteile bietet. Bewerber*innen und Unternehmen sparen Zeit und Geld und somit ist die vollkommene Umwandlung der physischen in digitale Bewerbungen nur eine Frage der Zeit, bzw. bereits gegeben. Diese Studie führte bereits an, das davon auszugehen ist, dass der Anteil von Papierbewerbungen bis 2021 voraussichtlich von ca. 27 Prozent auf rund 7 Prozent zurückgehen wird. Viele Unternehmen akzeptieren keine Papierbewerbungen mehr, oder lehnen diese sogar ab. (vgl. Weitzel et al. 2017, S. 5ff)

5.2.1. Zielgruppen und Generationen

Laut Kleinjohann/Reinecke (2020, S. 1f.) ist die Zielgruppendefinition Kern jeder Marketingstrategie. Das Marketing nutzt verschiedene Strategien und Maßstäbe, um potenzielle Kunden und Zielgruppen möglichst präzise und detailliert zu erkennen, zu beschreiben und anzusprechen. Die Charakterisierung findet anhand von **soziodemographischen** (Geschlecht, Alter, Beruf, Einkommen), **geografischen** (Nationen, Regionen, Städte, etc.), sowie **verhaltensbezogenen** (auf Produkt, Preis oder Kommunikation) und **psychografischen** Kriterien, wie Persönlichkeit und generelles Verhalten, statt. Durch die Analyse und Verbindung verschiedener Merkmale können Einzelpersonen zu Zielgruppen zusammengefasst werden. Diese Gruppen werden detailliert als ´Personas´ oder ´Typen´ beschrieben und repräsentieren stellvertretend bestimmte Milieus oder Lebensstile, die umfassend modelliert, profiliert und typologisiert werden. (vgl. Kleinjohann/Reinecke 2020, S. 1f.) Ergänzt wird das Zielgruppenkonzept durch den Einfluss von Umwelt- und sozio-/psychographische Merkmale auf gewisse Generationen, die durch wirtschaftliche, politische, technische und ökologische Einflussfaktoren geprägt und aufgewachsen sind. Diese Generationen werden zeitlich wie folgt abgegrenzt:

- Nachkriegsgeneration, geboren zwischen 1946 und 1955
- Babyboomer, geboren zwischen 1956 und 1965
- Generation X, geboren zwischen 1966 und 1980
- Generation Y, geboren zwischen 1981 und 1995 und
- Generation Z, geboren zwischen 1996 bis heute (2024).

Die Entwicklung von Kindheit und Jugend wird stark von politischen, wirtschaftlichen und technischen Faktoren beeinflusst und prägt verschiedene Altersgruppen. (vgl. Klaffke 2014, S. 9ff.) Die `Traditionalisten`, die zwei Weltkriege erlebten, werden von den `Babyboomern´ gefolgt, die als erste Nachkriegsgeneration eine hohe Geburtenrate aufweisen. Die `Generation X` erlebte eine Wirtschaftskrise und steigende Scheidungsraten in ihrer Kindheit. Die `Generation Y` oder `Millennials` wurde vom Internet und der Globalisierung geprägt und hat ein höheres Bildungsniveau. Die `Generation Z` ist mit der Digitalisierung aufgewachsen und verwendet Smartphones im Alltag. Die unterschiedlichen Generationenerlebnisse führen zu unterschiedlichen ethischen

Werten und Verhaltensweisen im Konsum, in der Kommunikation und in den Medien. Dadurch unterscheidet sich das Konsumverhalten, die Markentreue und die Akzeptanz von Werbung je nach Generation. (vgl. Kleinjohann/Reinecke 2020, S. 1ff)

5.2.2. Kommunikation und Interaktion mit Interessent*innen

Die Kommunikation eines Unternehmens umfasst alle Mittel und Maßnahmen, die verwendet werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen zu präsentieren und mit ihnen in Kontakt zu treten. Im Laufe der Zeit hat sich die Kommunikation durch technologische und soziale Veränderungen stark weiterentwickelt. Schnelle Fortschritte in der Technologie haben das Kommunikationsverhalten stark beeinflusst, da die Kosten gesunken und die Möglichkeiten zugenommen haben. Aus Sicht der Zielgruppe müssen die Kommunikationsaktivitäten gezielt kombiniert werden, wobei die Kommunikation so eng wie möglich und so weit wie nötig erfolgen sollte. Die Veränderungen in der Kommunikation, insbesondere mit neuen Medien, werden oft als Problem der Generationen Y und Z betrachtet. Diese Gruppen, auch als `Digital Natives` bekannt, haben eine natürliche Affinität zu digitalen Medien, da sie mit ihnen aufgewachsen sind. Diese Gruppen dominieren bereits den Arbeits- und Bewerbermarkt. (vgl. Schnitzler 2020, S. 3ff.) Im digitalen Zeitalter erweist sich Social Media als äußerst wirksames Instrument zur Anziehung potenzieller Bewerber*innen. Laut wissenschaftlichen Artikeln ermöglicht Social Media die Bereitstellung interaktiver Informationen, die Erstellung von benutzererstellten Inhalten und die Förderung von Zusammenarbeit. Organisationen nutzen vermehrt soziale Netzwerke wie LinkedIn, Twitter und Facebook, um Stellen auszuschreiben und die gebotenen Mitarbeiterleistungen zu bewerben. Diese Plattformen werden aufgrund ihrer unbegrenzten Nutzungsmöglichkeiten, schnellen Reaktionszeit und minimalen Kosten für die Suche bevorzugt, gegenüber traditionellen gedruckten Anzeigen und persönlicher Interaktion. Personalmanager setzen sozialen Medien gezielt bei der Rekrutierung, Auswahl, Schulung, Entwicklung, Bindung und Imagebildung ein. Besonders bei den Generationen Y und Z erfreuen sich diese Networking-Seiten großer Beliebtheit. (vgl. Bharadwaj 2024)

Lippold (2023, S. 187) ergänzt, dass die Nutzung des Internets für die Personalbeschaffung über das reine Sammeln von Bewerbungen und deren Verwaltung hinaus geht. Unternehmen nutzen

mittlerweile Foren, Blogs und soziale Netzwerke, um Informationen über potenzielle Bewerber*innen zu sammeln. Gleichzeitig können Bewerber*innen diese Plattformen nutzen, um sich über Unternehmen zu informieren. Dadurch verlagert sich die Kommunikation von privaten zu öffentlichen Räumen, was als Teil des Web 2.0 bezeichnet wird. Die spezifischen Anwendungen des Web 2.0 gewinnen im Personalmarketing zunehmend an Bedeutung. (vgl. Lippold 2023, S. 187) Laut Bürge (2016, S. 17) beschreibt das Web 2.0 die Veränderung des Nutzerverhaltens, weg vom reinen Konsumieren hin zur aktiven Produktion von Inhalten. Im ´Web 2.0´ interagieren Nutzer stärker miteinander und tragen selbst Informationen ins Netz, wie beispielsweise Einträge bei Wikipedia. Es wird auch als ´Mitmach-Web´ bezeichnet im Gegensatz zum passiven Konsum im ´Web 1.0´. (vgl. Bürge 2016, S. 17) Die steigende Globalisierung und Digitalisierung der Kommunikation, die Vielfalt an Kontaktpunkten und Vertriebskanälen sowie die fragmentierten Zielgruppen stellen Unternehmen vor wachsende Herausforderungen in der Marketingkommunikation. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, ist eine effektive und effiziente Marketingstrategie erforderlich, die einen ganzheitlichen Ansatz wie Cross-, Multi- oder Omnichannel verfolgt. Dies bedeutet, dass die Kommunikation mit potenziellen Interessent*innen über verschiedene Kanäle synchronisiert werden muss. (vgl. Kleinjohann/Reinecke 2020, S. 7)

5.2.3. Candidate Journey, Candidate Experience und Candidate Centricity

Wie bereits im Unterkapitel 4.5 Mitarbeiterbeschaffung (beschrieben, kommen die Bewerber*innen während ihrer Reise hin zur Mitarbeiter*in mit verschiedenen Touchpoints in Berührung. Verhoeven (2020, S. 54) behauptet, dass die Candidate Journey alle direkten und indirekten Berührungspunkte beschreibt, die ein Bewerber während des gesamten Bewerbungsprozesses mit einem Unternehmen hat. Früher war die Candidate Journey weniger vielfältig, es gab weniger Kontaktpunkte, hauptsächlich durch Stellenanzeigen in Zeitungen oder durch persönliche Empfehlungen. Heutzutage ist die Candidate Journey komplexer, da Bewerber*innen verschiedene Kanäle nutzen können, wie Online-Stellenportale, soziale Medien und Unternehmenswebsites. (vgl. Verhoeven 2020, S. S. 54) Die Candidate Experience beschreibt einen Eindruck, den eine Bewerber*in während des gesamten Bewerbungsprozesses von einem potenziellen Arbeitgeber erhält. Dies beinhaltet alle direkten und indirekten Interaktionen mit dem Unternehmen wäh-

rend des Rekrutierungsprozesses. Das Hauptziel besteht darin, sicherzustellen, dass jeder Kontaktpunkt so gestaltet ist, dass er ein einheitliches, herausragendes und positiv wahrgenommenes Bild der Arbeitgebermarke vermittelt, das gleichzeitig auf die Bedürfnisse des Bewerbers zugeschnitten ist. (vgl. Nied et al. 2018, S. 37) Lippold (2023, S. 152f.) beschreibt die Candidate Journey in Phasen, die Bewerber*innen als Stellensuchende durchlaufen, sowie in Phasen, die für bereits eingestellte Mitarbeiter*innen gelten.

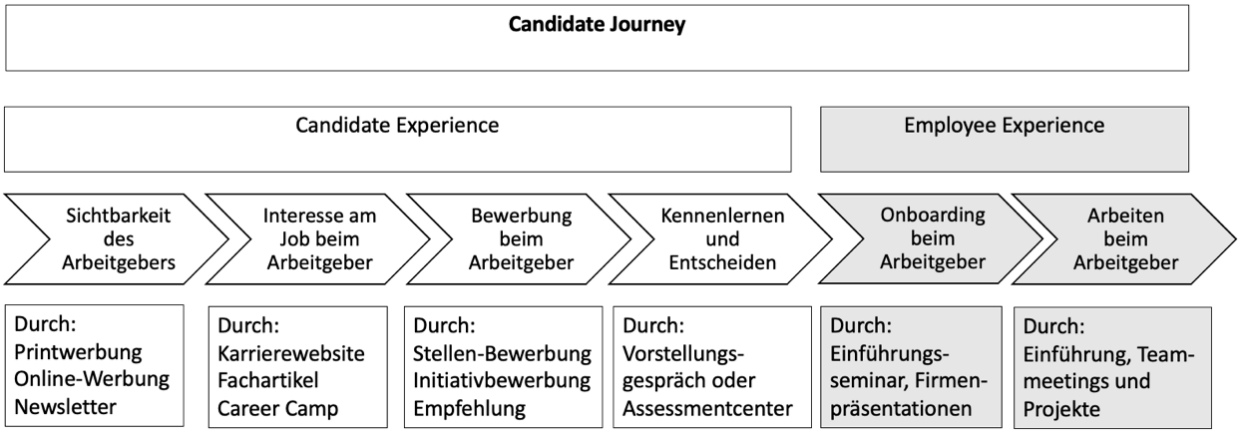

Abb. 8: Candidate Journey. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lippold 2023, S. 153

Während die ersten vier Phasen als Candidate Experience bekannt sind und sich auf die Kontaktpunkte (Touchpoints) während der Stellensuche beziehen, werden die letzten beiden Phasen als Employee Experience bezeichnet und betreffen die Kontaktpunkte für Mitarbeiter*innen im Unternehmen. Es ist wichtig für das Personalmanagement zu verstehen, welche Touchpoints existieren, was für Bewerber*innen und Mitarbeiter*innen wichtig ist und wo mögliche Probleme auftreten können. Die entscheidendste Phase ist das gegenseitige Kennenlernen und die Entscheidung von Bewerber*innen und Unternehmen, ob sie zusammenpassen. Diese zweigeteilte Candidate Journey spiegelt die zweigeteilte Personalmarketing-Gleichung wider, wobei die Erfahrungen der Bewerber*innen während des Bewerbungsprozesses von großer Bedeutung sind, da sie den Prozess positiv oder negativ beeinflussen können. (vgl. Lippold 2023, S. 152f) Zu den Hauptzielen im effektiven Management der Marketingkommunikation gehört es, wesentliche und relevante Erkenntnisse über die Bedürfnisse, Motivationen, Interessen und Erwartungen der Zielgruppen in Bezug auf das Produkt oder die Dienstleistung zu gewinnen. Diese Erkenntnisse, auch bekannt als `Consumer Insights`, werden durch eine umfassende Betrachtung der Vielfalt

und Merkmale der Konsument*innen in der Zielgruppe sowie durch Informationen über den Markt, das kulturelle Umfeld, die Marke, das Produkt und die Nutzungssituationen kombiniert. (vgl. Kleinjohann/Reinecke 2020, S. 9)

Verhoeven (2020, S. 68ff.) erweitert die Betrachtung der Candidate Journey und der damit verbundenen Erlebnisse der Bewerbenden (Candidate Experience) um das Konzept der Candidate Centricity, das die Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche der Kandidat*innen in den Mittelpunkt stellt. Um Bewerbende konsequent in den Fokus der Rekrutierungsmaßnahmen zu rücken, ist es erforderlich, die Zielgruppe präzise zu definieren. Ein bewährter Ansatz hierfür ist die Arbeit mit sogenannten Candidate Personas – modellhaften Repräsentationen bestimmter Bewerbergruppen. Diese Methode erlaubt es, unterschiedliche Merkmale, Bedürfnisse und Verhaltenstendenzen zu strukturieren, um eine zielgerichtete und bedürfnisorientierte Ansprache zu ermöglichen. Auf diese Weise wird eine anonyme Zielgruppenmenge durch eine menschliche Gestalt ersetzt. (vgl. Verhoeven 2020, S. 68ff.) Um die Customer Experience zu messen, findet man in einem wissenschaftlichen Artikel von Frederick F. Reicheld (2003) Ansätze, wo dieser den Candidate Net Promoter Score (CNPS) als das am meisten verbreitete Kennzahlensystem definiert. Dieser CNPS überzeugt durch seine Einfachheit und durch eine minutiös genaue Messbarkeit über die Zufriedenheit der Bewerber*innen. (vgl. Reicheld 2003) Verhoeven (2020, S. 57ff.) beschreibt in seiner Literatur zum Thema Candidate Experience die Messbarkeit als wichtigen Bestandteil, da sich durch die Digitalisierung viele Prozesse und Methoden in der Personalauswahl verändert haben, und daher ein gewisses Maß an Komplexität gegeben ist. Da die Interaktion zwischen Bewerber*innen und Unternehmen größtenteils digital erfolgt, ist es einfach, digitale Messmethoden in die Prozesse zu integrieren. Der Autor hebt zwei unterschiedliche Vorgehensweisen zur Messung der digitalen Touchpoints hervor, einerseits kann jeder direkte Kontaktpunkt gemessen werden und andererseits kann auch eine Mischung aus verschiedenen Befragungen kombiniert werden, beide Methoden haben Vor- und Nachteile. Die gängigste Art der Befragung ist jedoch die E-Mail-Befragung im unmittelbaren Anschluss an die Berührung des Kontaktpunktes durch die Bewerber*in. (vgl. Verhoeven 2020, S. 57ff.)

5.2.4. Social Media Kommunikation und Recruiting im modernen Zeitalter

In diesem Unterkapitel wird auf Entwicklung von Social Media und deren Erscheinungsformen eingegangen. Des Weiteren wird die Nutzung von Social Media-Kanälen von potentiellen Kandidat*innen durchleuchtet. Der Fokus wird hier in der Erarbeitung einer Strategie unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Zielgruppen gelegt, um mittels Analyse-Methoden den Erfolg von Social Media Marketing messbar zu machen.

Ursprünglich wurde das Internet vor allem zur Informationsbeschaffung genutzt, diese Funktion hat sich trotz der Veränderungen des Internets in den letzten Jahren nicht geändert. Nutzer*innen greifen entweder auf bereits vorhandene Informationen im Internet zu oder tauschen Informationen durch Interaktion mit anderen Internetnutzer*innen aus. Die Weiterentwicklung des Internets zeigt sich vor allem in der Art und Weise, wie Informationen fließen und welche Arten von Informationen im Internet verwendet werden. In der frühen Phase des Internets, dem Web 1.0, gab es hauptsächlich einseitige Informationsflüsse, bei denen Informationsproduzenten Informationen an Informationskonsumenten lieferten. Typische Anwendungen waren E-Mail-Kommunikation, E-Commerce und die Suche nach spezifischen Informationen. Das Web 2.0 revolutionierte dieses Modell, indem es bidirektionale Informationsflüsse einführte. Dadurch kann jede/r Nutzer*in sowohl Informationen empfangen als auch senden. (vgl. Bruhn/Hadwich 2014, S. 1) Laut Hettler (2010, S. 11f.) wurde der Begriff Social Software oft in Verbindung mit Web 2.0 genannt und manchmal als Synonym verwendet, obwohl sie eigentlich nicht dasselbe sind. Social Software ist vielmehr eine Teilmenge von Web 2.0. Der Begriff ´Social Software´ tauchte erstmals 1987 auf, hatte jedoch damals eine andere Bedeutung. In seiner heutigen Bedeutung geht er auf den Internetexperten Clay Shirky zurück, der im November 2002 eine Tagung namens ´Social Software Summit´ organisierte und den Begriff seit etwa April 2002 für die Einladungen verwendete. Im Laufe der Zeit hat sich seine Bedeutung immer wieder verändert. Heutzutage bezeichnet Social Software in der Regel Softwaresysteme, die die menschliche Kommunikation, Interaktion und Zusammenarbeit unterstützen. Diese Systeme fördern den Aufbau und die Pflege sozialer Netzwerke und virtueller Gemeinschaften (sogenannte Communities) und funktionieren größtenteils durch Selbstorganisation. (vgl. Hettler 2010, S. 11f.) Hinterholzer/Joos (2013, S. 228f.) präzisieren, indem sie neben der generellen Klassifizierung von Social Software, diese auch nach

ihren Anwendungen unterteilen, wie Weblogs, Wikis, Social Sharings und Social Networking, sowie Networking, Instant Messaging und weitere Social-Software-Konzepte. Im Rahmen des Social Web erstellen und veröffentlichen Nutzer*innen Inhalte mit dem Ziel der Koexistenz, Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit, indem sie verschiedene Social-Software-Anwendungen nutzen. Diese Inhalte werden insgesamt als Social Media oder User Generated Content bezeichnet. (vgl. Hinterholzer/Jooss 2013, S. 228f.) Der steigende Einfluss von Social Media ist eng mit der weltweiten Verbreitung des Internets verbunden, was sich besonders anhand der enormen Größe der Facebook-Gemeinschaft zeigt. Laut der Literatur aus 2014 von Bruhn/Hadwich (S. 90) ist mit über 1 Milliarde Nutzern weltweit, davon etwa 24 Millionen in Deutschland, Facebook ein beeindruckendes Beispiel dafür. Auch Google+ verzeichnet mehr als 150 Millionen Mitglieder weltweit und wächst stetig. Insgesamt sind mindestens 1,5 Milliarden Menschen in sozialen Netzwerken aktiv. Diese Plattformen verändern den Informationsaustausch durch soziale Netzwerke grundlegend, wobei die Nutzer*innen im Allgemeinen eher jung sind und überwiegend männlich. Dennoch nutzen bereits mehr als die Hälfte der über 50-Jährigen diese Medien. Der Zugang zu sozialen Netzwerken erfolgt zunehmend über mobile Geräte. (vgl. Bruhn/Hadwich 2014, S. 90) Studien aus dem Jahr 2016 bestätigen dies, immer mehr Kandidat*innen nutzen das Smartphone zur Stellensuche. Aus Sicht der Top 1000 Unternehmen aus Deutschland geben rund 73 Prozent an, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte einen großen Einfluss auf das Recruiting hat, 72 Prozent geben sogar an, dass sie ihr mobile Recruiting Angebot ausweiten müssen, um die Kandidat*innen der Generationen Y und Z zu erreichen. Auch ein zielgruppenorientiertes Employer Branding ist nach Ansicht der 1000 befragten Unternehmen möglich, ca. 27 Prozent der Unternehmen geben an, dass das mobile Recruiting ausschließlich zur Ansprache ausgewählter Zielgruppen eingesetzt wird. Die zunehmende mobile Nutzung zum Erhalt digitaler Informationen impliziert auch eine Anpassung von Karriere-Websites. Laut dieser Studie haben bereits rund die Hälfte der Unternehmen ihre Websites für mobile Geräte optimiert. (vgl. Weitzel et al. 2016)

5.2.5. UGC – User Generated Content

Der User Generated Content (UGC) ist eine Teilnahme der Kommunikation interner und externer Natur. Bei unternehmensgesteuerten Inhalten wird die Kommunikation von Seiten eines Unternehmens initiiert (z. B. Weblogs von Unternehmen). Hierzu stellen die Unternehmen den Konsumenten zunächst Informationen auf online-basierten Plattformen zur Verfügung. Konsumenten beteiligen sich dann aktiv am Kommunikationsprozess, indem sie mit dem Unternehmen und anderen Nutzern in Dialog treten. Oftmals erfolgt in diesem Fall neben der direkten Kommunikation zwischen Unternehmen und Konsumenten eine Moderation der öffentlichen Diskussion durch das Unternehmen. Grundvoraussetzung für einen Dialog zwischen Unternehmen und Konsumenten ist, dass die Unternehmen Rückkopplungskanäle einrichten, um auch den Konsument*innen zu ermöglichen, als Sender von Botschaften aufzutreten. (vgl. Bruhn/Hadwich 2014, S. 4f.) Hinterholzer/Joos (2013, S. 229ff.) führen weiter aus, dass im Teilbereich des Social Webs der sogenannte User Generated Content mithilfe entsprechender Social-Software-Anwendungen von Internetnutzern produziert und ergänzt wird. Dies geht über einfache Kommunikation hinaus (wie etwa über Skype.com) und dient dem öffentlichen Austausch von Inhalten, also Content, im Gegensatz zu privater Kommunikation wie E-Mails. UGC ist also das Ergebnis der Entwicklung im Web 2.0, bei der der Nutzer nicht mehr nur Inhalte konsumiert, sondern auch aktiv am Gestalten des Webs teilnimmt, indem er/sie eigene Inhalte veröffentlicht. Der Begriff umfasst Inhalte, die von Endnutzern online erstellt und öffentlich zugänglich gemacht werden, darunter Videos, Bilder, Podcasts, Postings, Blogs, Wikis, Social-Media-Seiten und andere Medieninhalte. (vgl. Hinterholzer/Jooss 2013, S. 229ff.)

5.2.6. Social Media Marketing und die Definition von strategischen Zielen

In diesem Unterkapitel wird zunächst geklärt, in welchem Bereich der Betriebswirtschaft die Integration von Social Web und Marketing angesiedelt ist und wie das Marketing in die täglichen Aufgaben eines Unternehmers integriert werden kann. Als zweiter Schritt werden anhand der Literatur die Erscheinungsformen von Social Media und die strategische Herangehensweise einer Social Media Marketing Strategie erarbeitet.

Zunächst ist das operative Marketing, das die klassischen Marketinginstrumente wie Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik umfasst, als Teil der Leistungsverwertung eines Unternehmens anzusehen. Dies beinhaltet Absatzplanung, Marktforschung, Logistik-Konzeption und Absatzorganisation. Das moderne Verständnis von Marketing geht jedoch über die bloße Beeinflussung des Absatzes hinaus und wird als umfassendes Führungskonzept betrachtet, das andere betriebswirtschaftliche Funktionen einschließt. Marketing wird somit zu einer Querschnittsfunktion und Teil des Managements. Wenn Marketing als Management-Funktion betrachtet wird, erfordert es ein systematisches Entscheidungsverhalten, das durch einen Managementprozess realisiert werden kann. Der Kern des Marketing-Managements besteht aus kontinuierlicher Marketingplanung, die durch Analyse und Planung zu einer Marketingkonzeption führt und schließlich zu einem Marketingplan, der dem Marketingverantwortlichen zur schrittweisen Umsetzung des Managementprozesses dient. (vgl. Hinterholzer/Jooss 2013, S. 320ff.) Laut Hettler (2010, S. 255) ist Social Media Marketing eine relativ neue und sich ständig weiterentwickelnde Disziplin, deren Potenzial zwar erkennbar ist, aber für viele noch unklar bleibt. Obwohl die Nutzerzahlen in den sozialen Medien ständig steigen, haben Marketingexpert*innen in Unternehmen oft Schwierigkeiten, diese Plattformen gezielt zu nutzen. Einerseits ist es herausfordernd, in der Vielzahl der sozialen Medien und ihrer ständig neuen Angebote den Überblick zu behalten. Andererseits besteht die Gefahr, sich in den technischen Details zu verlieren und dabei den eigentlichen Zweck und die Strategie hinter der Nutzung dieser Medien aus den Augen zu verlieren. Wenn man sich jedoch zielgerichtet der Thematik nähert, ohne sich von technischen Aspekten überwältigen zu lassen, stellt sich schnell die Frage, welche realistischen Ziele mit diesen Medien überhaupt erreicht werden können. (vgl. Hettler 2010, S. 255) Social Media Marketing beschreibt Weinberg (2012, S 5f.) als eine eigenständige Form des Marketings, die sich nicht nur auf die Suche nach Informationen beschränkt, sondern auch eine weitreichende Form der Mundpropaganda im Internet nutzt, um verschiedene Ziele zu erreichen. Ein Ziel ist es, mehr Besucher*innen auf die Website zu locken. Nutzer teilen Inhalte, die sie mögen, in ihren sozialen Netzwerken, was zu einer viralen Verbreitung führen kann. Ein weiteres Ziel ist es, relevante Links auf die Website zu lenken. Durch Social Media können organische Links aufgebaut werden, da Nutzer*innen interessante Inhalte auf Websites teilen und direkt darauf verlinken. (vgl. Weinberg et al. 2012, S. 5f.) Laut Ceyp/Scupin (2012, S. 19f.) erfordert die Entwicklung und

Umsetzung einer Social-Media-Marketing-Strategie sorgfältige Überlegungen. Grundsätzlich gibt es fünf Schritte, die im Rahmen des Social Media Marketing-Zyklus berücksichtigt werden müssen.

Abb. 9: Kreislauf des Social Media Marketing. Quelle: in Anlehnung an Ceyp/Scupin 2012, S. 20

Zunächst müssen **klare Ziele definiert** werden, die mit der Social-Media-Marketing-Strategie erreicht werden sollen. Das Unternehmen muss sich bewusst sein, ob es eine aktive Strategie wählt, die den direkten Dialog mit Kunden bzw. potentiellen Bewerbern sucht, oder eine passive Strategie, die sich auf Überwachung und Beobachtung konzentriert. Bei der **Situationsanalyse** wird untersucht, welche Social-Media-Marketing-Aktivitäten bereits existieren, sowohl von Interessenten als auch von früheren Unternehmensaktivitäten. (vgl. Ceyp/Scupin 2013, S. 19f.) Laut Bruhn/Hadwich (2014, S 9ff.) steht in der Analysephase die Untersuchung des Nutzerverhaltens im Mittelpunkt. Dies beinhaltet die **Bildung von Zielgruppen durch die Segmentierung** der Nutzer basierend auf **demografische.- sozioökonomische.- psychografische und Verhaltens-Merkmale**, sowie ihren sozialen Medien-Gewohnheiten. Eine Herausforderung besteht darin, die verfügbaren Informationen auf den Social-Media-Plattformen für Marktforschungszwecke und die Nutzeranalyse nutzbar zu machen. Die Zielgruppenanalyse zielt darauf ab, homogene Nutzergruppen zu identifizieren, die ähnliche Informations-, Unterhaltungs- und Selbstdarstellungsbedürfnisse haben. Basierend auf diesen Erkenntnissen werden auf ausgewählten Plattformen zielgruppenspezifische Social-Media-Botschaften entwickelt und veröffentlicht. (vgl. Bruhn/Hadwich 2014, S. 9ff.) Ähnlich drückt es Hettler (2010, S. 151ff.) aus, der behauptet, dass die Entwicklung

einer Strategie zur Erreichung der Social-Media-Kommunikationsziele auf Leitlinien basiert. Einerseits spielt die **Auswahl der geeigneten Social-Media-Plattformen** eine wichtige Rolle, und andererseits die **Ausrichtung der Kommunikation auf die Informationsbedürfnisse** der Zielgruppe durch proaktives Handeln und genaue Analyse der Bedürfnisse. (vgl. Hettler 2010, S. 151ff.) Auf Grundlage dieser Analyse wird entschieden, wie schnell das Unternehmen reagieren muss. Die Strategieentscheidung beinhaltet die Festlegung einer konkreten Social-Media-Strategie, wobei Faktoren wie Zeit, Kosten, Glaubwürdigkeit, Anpassungsfähigkeit und regionale Besonderheiten berücksichtigt werden müssen. (vgl. Ceyp/Scupin 2013, S. 19f.) Eine Social Media-Strategie ist eine klare Planung und Festlegung der wichtigsten Schwerpunkte für die Aktivitäten eines Unternehmens in den sozialen Medien. Sie umfasst konkrete Verhaltenspläne und langfristige Richtlinien, um die angestrebten Ziele in den sozialen Medien zu erreichen. (vgl. Bruhn et al. 2011, S. 1126) Es ist wichtig, eine Strategie zu wählen, die auch langfristig umsetzbar ist. Die operative Durchführung beinhaltet die Umsetzung der gewählten Strategie, wobei Faktoren wie Timing und Umfang des erstellten Inhalts berücksichtigt werden müssen. Abschließend ist die Erfolgskontrolle in Form von Controlling ein entscheidender Bestandteil jeder Social-Media-Kampagne und des gesamten Social Media Marketings. (vgl. Ceyp/Scupin 2013, S. 19f.)

Zusammenfassend ist die Strategie der proaktiven Social-Media-Kommunikation auf langfristige, ansteckende Beziehungen mit der Zielgruppe ausgerichtet, die durch eine unaufdringliche Einbindung eigener Stärken in eine nutzenorientierte Informationsversorgung und einen offenen Austausch auf Augenhöhe erreicht wird. (vgl. Hettler 2010, S. 153f.) Bei der Umsetzung der strategischen Ziele im Social-Media-Bereich ist es wichtig, Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators, KPIs) festzulegen, die als zielorientierte Kennzahlen dienen. Diese Kennzahlen sind Verhältniszahlen von Messwerten, die zuerst definiert werden müssen. Beispiele für solche Messwerte sind die Anzahl der Fans oder Follower, Seitenaufrufe im Internet, Likes, Interaktionen und vieles mehr. Die strategischen Ziele werden in operative Ziele umgewandelt, die detailliert geplant, realisiert, gesteuert und kontrolliert werden. Das Controlling ist eine wichtige Aufgabe des Managements, dazu gehört auch das Projektcontrolling bei der Gestaltung von Social-Media-Anwendungen. Ein systematisches Qualitätsmanagement ist eine weitere Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz von Social Media. Es befasst sich mit der Planung, Realisierung

und Kontrolle der Qualität von Social-Media-Produkten, -Dienstleistungen und Entwicklungsprozessen, wobei Inhalte bestimmten Qualitätsanforderungen wie Korrektheit und Aktualität genügen müssen. (vgl. Gabriel/Röhrs 2017, S. 205f.)

5.2.7. Erscheinungsformen von Social Media

Die Anwendung der bereits beschriebenen Social Media Strategie bezieht sich im Weiteren auf effiziente und effektive Nutzung der verschiedenen Plattformen und Zielgruppen. Besonders beliebt sind heute verschiedene Formen von Social Media, wie zum Beispiel soziale Netzwerke und Video-Plattformen. Diese Plattformen ermöglichen es den Nutzer*innen, miteinander zu kommunizieren und Informationen auszutauschen. Bekannte Beispiele für soziale Netzwerke sind laut Bruhn/Hadwich (2014) Xing.com und Facebook.com, während YouTube.com und MyVideo.de bekannte Video-Plattformen sind. Es gibt viele Möglichkeiten, über Social Media Informationen auszutauschen, und die Auswahl an Plattformen ist wie in der anschließenden Tabelle ersichtlich, vielfältig.

Kommunikationsinstrument	Erscheinungsformen	Kommunikationsträger
Social Media	Social Bookmarks	z. B. Scoop.at, Mister-Wong.de
	Wikis	z. B. Wikipedia.de
	Podcasts	z. B. Podster.de, Podcast.de
	Fotos	z. B. Flickr.com, Instagram.com
	Videos	z. B. Youtube.com, MyVideo.de
	Microblogs	z. B. Twitter.com, Identi.ca
	Tagging	z. B. Tag-Abonnements
	Bewertungsportale	z. B. Ratings.net, Ciao.com
	Weblogs	z. B. Frostablog.de, Blog.Daimler.de
	Webforen	z. B. Tag-Abonnement
	Social Networks	z. B. Facebook.com, Xing.com
	Virtual Worlds	z. B. Secondlife.com, Travian.com

Tabelle 1: Erscheinungsformen von Social Media. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruhn/Hadwich 2014, S. 8.

Wie in Tabelle 1 ersichtlich, gibt es in der Welt der Social-Media-Plattformen viele verschiedene Erscheinungsformen. Man fragt sich, welche Gruppen von Plattformen ähnliche Merkmale haben? Eine Möglichkeit ist es, sie danach zu unterscheiden, wie viel Interaktion und wie viel Individualität sie bieten, um die Konsumenten in den Social Networks nach ihren Bedürfnissen zu unterscheiden. Dabei können alle Social Media-Inhalte entweder durch das Unternehmen selbst, oder durch von Nutzer*innen kreierten User Generated Contents (UGC) generiert werden.(vgl. Bruhn/Hadwich 2014, S. 7ff.)

5.2.8. Nutzung von Social Media Kanäle

Laut einer deutschen Studie (Petry, 2018) betreffend die allgemeine Nutzung von Social Media, gaben 52 Prozent **der befragten Student*innen und Absolvent*innen** an, mehr als eine Stunde pro Tag Soziale Medien zu nutzen, im Vergleich zu 2016 eine Steigerung von 15 Prozent. Von **den befragten Fach- und Führungskräften** gaben 34 Prozent an, mehr als eine Stunde pro Tag auf sozialen Medien unterwegs zu sein. Betreffend die Nutzung führender Social-Media-Kanäle, gaben 89 Prozent der Student*innen und Absolvent*innen an, Facebook und WhatsApp am Häufigsten zu nutzen, auffällig war der rasante Anstieg von Instagram (plus 77 Prozent im Vergleich zu 2016), Snapchat mit plus 57 Prozent und Pinterest mit einem Plus von mehr als 200 Prozent zu 2016. Snapchat wurde laut dieser Studie 2016 bei Stundent*innen und Absolvent*innen noch gar nicht benutzt. Youtube mit 61 Prozent und Xing mit 38 Prozent gehören ebenfalls noch zu den führenden Kanälen von Social Media. LinkedIn, Twitter und Google+ verzeichnen eher geringe bis keine Zuwächse bei der Nutzung und liegen im unteren zweistelligen Bereich. Besonders auffällig war bei dieser Studie, dass keiner der in 2018 befragten Student*innen und Absolvent*innen Kununu aktiv nutzt. Im Bereich der Fach- und Führungskräfte gibt es ähnliche Tendenzen der Nutzung von Social Media, wobei Xing mit 69 Prozent doch deutlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird, gegenüber der von den Student*innen und Absolvent*innen. Markante Zuwächse gab es auch im Bereich von Instagram mit einem Plus von beinahe 200 Prozent im Vergleich zu 2016. Was in dieser Studie auffällig ist, ist eine Stagnation der Nutzung von LinkedIn, Twitter und Google+, hier scheint sich ein Trend abzuzeichnen. Markante Zunahmen bei der Nutzung hatten Snapchat und Pinterest, ebenfalls ähnlich der der Student*innen und Absolvent*innen. (vgl. Petry et al. 2018) Nach einer weiteren Studie aus dem Jahr 2018 (Weitzel) sagen 6 von

10 der befragten Unternehmen, dass Chatbots bei der Personalgewinnung einen immer höheren Stellenwert erreichen. Gerade Kandidaten der Generation Y würden gerne Chatbots im Rahmen der Stellensuche nutzen. (vgl. Weitzel et al. 2018) Aktuelleren Studien (Petry, 2021) zufolge, sinkt allerdings die Akzeptanz einer persönlichen Ansprache durch Unternehmen in soziale Medien. Bei Studierenden begrüßen nur 45 Prozent eine persönliche Ansprache, bei Fach- und Führungskräften sind es 58 Prozent. Diese Akzeptanz bezieht sich primär auf berufliche Netzwerke wie Xing und LinkedIn, deutlich weniger wollen über private Kanäle angesprochen werden. Die präferierte Art wie Kandidat*innen angesprochen werden wollen, ist laut dieser Studie durch Foto- und Textbeiträge (ca. 60 Prozent), gefolgt von Kurz-Videos (41 Prozent) sowie generellen Videobeiträgen (36 Prozent) und Stories (32 Prozent). Eine ähnliche Tendenz lässt sich bei den Fach- und Führungskräften erkennen. Was die Beiträge auf soziale Medien durch Unternehmen betrifft, bewerten Studierende diese im Allgemeinen negativer als Fach- und Führungskräfte. Besonders kritisch sind die Bewertungen von Studierenden, die kurz vor ihrem Abschluss stehen, da sie die Qualität der Job- und Karriere-Aktivitäten von Unternehmen in sozialen Medien oft als schlecht empfinden. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die visuellen Beiträge von Unternehmen tendenziell schlechter sind als ihre Textbeiträge. Diese Tatsache ist besonders bedenklich, da gerade diese Studierenden die Beiträge in sozialen Medien von Unternehmen als potenzielle zukünftige Arbeitgeber betrachten. (vgl. Petry 2021)

Als Zwischenergebnis kann festgehalten werden, dass die Basis einer erfolgreichen Social Media Strategie eine langfristige und zielgerichtete Herangehensweise erfordert. Die unterschiedlichen und vielfältigen Formen von Social Media erfordern eine ständige Evaluierung, um effektiv und effizient potentielle Bewerber*innen anzusprechen, da sich auch das Nutzerverhalten ständig ändert. Dies impliziert, dass die Anwendung einer Social Media Strategie und die ständige Anpassung der Candidate Journey sehr viele unternehmensinterne Ressourcen bindet und in der internen Personalplanung berücksichtigt werden muss. Eine ständige Kontrolle der eingesetzten Maßnahmen ist Voraussetzung, um den langfristigen Erfolg von Social Media Marketing sicherzustellen.

5.2.9. Chatbots und Künstliche Intelligenz im Recruiting

Ein Chatbot ist ein Textdialogsystem, das für die Kommunikation zwischen Mensch und Computer genutzt wird und einen Chat-Charakter hat. In der Interaktion mit Nutzenden kann dieses Sprachsystem durch einen Avatar dargestellt werden, der meist auf einem Bildschirm erscheint. Diese Darstellung kann von einem einfachen Cartoon oder Foto mit Sprechblase bis hin zu einer animierten Figur reichen, die den Text entweder per Sprachsynthese oder vorproduzierten menschlichen Stimmen wiedergibt. (vgl. Kochhan/Moutchnik 2018, S. 390f.) Verhoeven (2020, S. 103ff.) betont, dass der Einsatz von Chatbots erhebliche Potenziale zur Optimierung der Candidate Experience birgt. Da hochqualifizierte Bewerbende oft nur für kurze Zeit verfügbar sind und rasche Rückmeldungen erwarten, stellt die zeitnahe Kommunikation einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Über die Hälfte aller Bewerberanfragen erreicht Recruiter außerhalb der regulären Arbeitszeiten – ein Chatbot, der häufig gestellte Fragen automatisiert beantwortet, kann hier Abhilfe schaffen, indem er rund um die Uhr verfügbar ist und so das Nutzererlebnis deutlich verbessert. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Interessierte in tatsächliche Bewerberinnen und Bewerber überführt werden. Darüber hinaus können Chatbots proaktiv passende Inhalte und Stellenanzeigen vorschlagen, was die Interaktion intensiviert. Während klassische Karriereseiten mitunter als Barriere wahrgenommen werden, trägt ein interaktiver Chatbot dazu bei, den Bewerbungsprozess intuitiver und benutzerfreundlicher zu gestalten. Gleichzeitig ermöglicht er es potenziellen Kandidat*innen, die Arbeitgebermarke kennenzulernen und Interesse aufzubauen. Ziel ist es, analog zur Customer Experience, ein möglichst positives und reibungsloses Erlebnis im Bewerbungsprozess zu schaffen. (vgl. Verhoeven 2020, S. 103ff.) Die Optimierung um den Kampf von Kund*innen und Bewerberinnen erkennt gerade hinsichtlich künstlicher Intelligenz keine Grenzen und nimmt im Recruiting-Bereich eine immer wichtigere Rolle ein. Barsch/Trachsel (2018, S. 81ff.) sehen die Entwicklung im Bereich der Kommunikation und Interaktion mit dem Bewerber in Zusammenhang mit KI-unterstützten Chatbots durchaus kritisch. Junge Menschen erwarten eine zeitgemäße, transparente und technisch moderne Art der Kommunikation im Rahmen des Bewerbungsprozesses. Allerdings prüfen Algorithmen Gesichtsausdrücke, Stimmveränderungen und Auffälligkeiten von Bewerber*innen und das ist erst der Anfang. Trotz der Komplexität dieser Analysetools nehmen sie dem Personalverantwortlichen

nicht die endgültige Einstellungsentscheidung ab, und das sollte auch so bleiben, um sicherzustellen, dass menschliche Urteile weiterhin eine Rolle spielen. (vgl. Barsch/Trachsel 2018, S. 81ff.)

Nachdem nun ein umfassender Überblick über die Nutzung von Social Media und die daraus resultierenden Anforderungen an die Personalgewinnung gegeben wurde, richtet sich nun der Fokus auf die spezifischen Entwicklungen innerhalb der Gastronomie- und Hotelleriebranche. Ziel dieser Arbeit ist die Evaluierung der Effektivität und der möglichen Herausforderungen von Social Media Recruiting im Bereich der Hotellerie.

6. ENTWICKLUNG GASTRONOMIE UND HOTELLERIE – BRANCHEN- UND BETRIEBSSTRUKTUREN

In den folgenden Kapiteln wird ein Überblick über die Strukturen und Besonderheiten dieser Branche dargestellt, ebenso wie deren Entwicklung und Beschäftigungsstruktur, um ein besseres Bild von der IST-Situation festzuhalten.

6.1. Branchendefinition der Gastronomie und Hotellerie

Die Gastronomiebranche ist äußerst vielfältig, sowohl in Bezug auf die verschiedenen Arten von Betrieben als auch auf ihre Größen. Laut Maack et al. (2013, S. 11) unterscheidet man die Gastronomie in 3 Teilbranchen und zwar in Beherbergungsgewerbe, Gastronomie und Catering. Das Statistische Bundesamt in Deutschland unterteilt die Gastronomie in hauptsächlich speisengeprägte Betriebe, hauptsächlich getränkegeprägte Betriebe und Catering-Unternehmen. Innerhalb der speisengeprägten Gastronomie werden Restaurants mit Bedienung, Selbstbedienungsrestaurants, Cafés, Eissalons und Imbissstuben unterschieden. Zu den getränkegeprägten Betrieben gehören Schankwirtschaften, Diskotheken, Bars, Vergnügungslokale sowie andere Betriebe, die hauptsächlich Getränke anbieten. (vgl. Maack et al. 2013, S. 11)

Nach Angaben von Statistik Austria (2022, S. 8f.) erfolgt die grundlegende Differenzierung von Beherbergungsbetrieben in gewerbliche und private Einrichtungen. Innerhalb der gewerblichen Beherbergungsbetriebe wird zwischen Hotels und ähnlichen Betrieben unterschieden, die entgeltlich Gäste aufnehmen und verpflegen und über eine entsprechende Konzession gemäß der Gewerbeordnung verfügen, sowie Appartements und Bungalows, die entweder Teil eines Beherbergungsbetriebes sind oder von diesem angemietet werden. Darüber hinaus finden sich in der Literatur weitere Differenzierungen, wie gewerbliche Ferienwohnungen und -häuser, Kurheime öffentlicher und privater Träger einschließlich jener der Sozialversicherung, Jugendherbergen, Jugendgästehäuser, bewirtschaftete Schutzhütten, Kinder- und Jugenderholungsheime, Campingplätze sowie sonstige gewerbliche Unterkunftsformen. Im privaten Bereich der Beherbergungsbetriebe unterscheidet die Statistik Austria Privatquartiere auf und nicht auf Bauernhöfe befindliche Betriebe, sowie Ferienwohnungen/-häuser nicht und auf Bauernhöfen. (vgl. Statistik Austria 2022, S. 8f.) Maak et al. (2013, S. 13) beschreibt in seiner Literatur, dass das Statistische

Bundesamt in Deutschland traditionell Betriebe im Beherbergungsgewerbe in zwei Hauptkategorien klassifiziert: die Hotellerie, bestehend aus Hotels, Hotels Garnis, Gasthöfen und Pensionen, und das sonstige Beherbergungsgewerbe. Letzteres umfasst Ferienunterkünfte wie Erholungs- und Ferienheime, Ferienzentren, Ferienhäuser, Ferienwohnungen, Jugendherbergen, Hütten, Campingplätze, sonstige Beherbergungsstätten wie Privatquartiere sowie Vorsorge- und Rehabilitationskliniken und Schulungsheime. Weiter gibt es auch eine Unterscheidung zwischen Hotellerie und Parahotellerie in der Branche. Innerhalb der Hotellerie gibt es auch eine Unterteilung zwischen privat geführten Hotels und Hotelketten. Das Statistische Bundesamt definiert die verschiedenen Betriebsarten im Beherbergungsgewerbe näher. Neue Betriebsarten wie Boardinghouses oder Serviced Apartments wurden in den 1980er Jahren eingeführt. (vgl. Maack et al. 2013, S. 13)

6.2. KMU in der Gastronomie

Laut Beerheide et al. waren im Jahr 2014 in Deutschland etwa 1,529 Millionen Menschen im Hotel- und Gastgewerbe beschäftigt. Das entspricht etwa 4 Prozent aller Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft, die fast 40 Millionen Erwerbstätige umfasst.

Die Struktur des Gastgewerbes ist hauptsächlich durch kleine Unternehmen geprägt - bis Ende 2013 gab es 204.000 solcher Unternehmen. Etwa 43 Prozent der Beschäftigten in dieser Branche arbeiteten in Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeiter*innen. Weitere 39 Prozent waren in Betrieben mit 11 bis 49 Beschäftigten tätig. Beschäftigungen in Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden waren im Gastgewerbe selten (14 Prozent), während sie in der Gesamtwirtschaft weit verbreitet waren (46 Prozent). (vgl. Beerheide et al. 2018, S. 46)

Gemäß der Empfehlung 2003/361/EG der Europäischen Kommission vom 6. Mai 2003 wird ein kleines und mittleres Unternehmen (KMU) wie folgt definiert:

1. Ein kleines Unternehmen ist definiert als ein Unternehmen, das weniger als 50 Mitarbeitende beschäftigt und entweder einen Jahresumsatz von höchstens 10 Millionen Euro erzielt oder dessen Jahresbilanzsumme höchstens 10 Millionen Euro beträgt.
2. Ein mittleres Unternehmen ist definiert als ein Unternehmen, das weniger als 250 Mitarbeitende beschäftigt und entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro erzielt

oder dessen Jahresbilanzsumme höchstens 43 Millionen Euro beträgt. (vgl. Union 2003, S. L 124/39)

Laut der Literatur von Rosenberger (2014, S. 54f.) und dessen Studien haben 72 Prozent der KMU bereits Schwierigkeiten, qualifizierte Talente zu finden, und 74 Prozent erwarten, dass das Angebot an Fach- und Führungskräften weiter abnehmen wird. Mittelständische Unternehmen sehen sich einer zusätzlichen Herausforderung gegenüber: Ihre Marken und Produkte sind oft weniger bekannt als die von großen Konzernen, was den Wettbewerb um talentierte Nachwuchskräfte intensiviert. Trotzdem haben KMU die Möglichkeit, junge Talente frühzeitig zu identifizieren, zu gewinnen und langfristig zu binden. Mittelständische Unternehmen sehen ihre größten Chancen, neue Talente zu gewinnen und zu binden, in flexiblen Arbeitszeitmodellen (45 Prozent), der Wertschätzung gegenüber ihren Mitarbeitenden (43 Prozent), der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (42 Prozent) und der Schaffung einer attraktiven Firmenkultur. Karrierechancen, leistungsbezogene Vergütung und Entwicklungsperspektiven werden ebenfalls als wichtig erachtet. Weniger wichtig sind der Aufbau und das Management von Clustern (14 Prozent) und die Kooperation mit anderen Unternehmen (16 Prozent). Die Verbesserung des Bewerbungsprozesses und Gesundheitsleistungen werden von etwa einem Viertel der KMU als wichtig angesehen. (vgl. Rosenberger 2017, S. 54f.)

6.3. Beschäftigungsstruktur in der Gastronomie

Die Gesamtzahl der Erwerbstätigen im Gastgewerbe in Deutschland ist seit 1994 um etwa 400.000 Personen auf 1,96 Millionen im Jahr 2012 gesunken. Seit 2003 zeigt sich erstmals ein Stopp dieses Rückgangs und sogar ein leichter Anstieg der Beschäftigung im Gastgewerbe. Dieses Wachstum besteht jedoch hauptsächlich aus geringfügiger und Teilzeitbeschäftigung, wobei 70 Prozent der neuen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten seit 2007 Teilzeitkräfte waren. Im Jahr 2012 waren fast die Hälfte der Beschäftigten im Gastgewerbe geringfügig beschäftigt, wobei Frauen etwa zwei Drittel dieser geringfügigen Beschäftigten ausmachten. Die Zahl der geringfügig Beschäftigten ist seit 2007 schneller gewachsen als die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, besonders während der Krisenjahre 2008/2009. (vgl. Maack et al. 2013,

S. 110f.) Beerheide et al. (2018, S. 30f.) bestätigen dies, indem sie feststellen, dass im Gastgewerbe andere `atypische` Beschäftigungsformen wie befristete Verträge oder Leiharbeit eine geringere Rolle spielen, während geringfügige Beschäftigungsverhältnisse eine zentrale Rolle in den Personalstrategien der Branche spielen. Der hohe Anteil an geringfügiger Beschäftigung und Teilzeitarbeit im Gastgewerbe wird nicht nur durch flexible betriebliche Strategien und rechtliche Rahmenbedingungen gefördert, sondern auch durch die Vorlieben der Beschäftigten selbst. Viele Mitarbeiter*innen im Hotel- und Gaststättengewerbe arbeiten in saisonalen oder Teilzeitjobs sowie Minijobs, oft aus Gründen wie familiären Verpflichtungen, Studium oder einfach als Zusatzverdienst. Dies betrifft häufig Frauen, Schüler*innen, Studierende und andere, die nur eine begrenzte Verfügbarkeit für Arbeit haben. Für rund zwei Drittel der geringfügig Beschäftigten im Gastgewerbe ist der Minijob sogar die einzige Einkommensquelle. (vgl. Beerheide et al. 2018, S. 30f.) Niedriglöhne sind im Gastgewerbe weit verbreitet, insbesondere aufgrund des hohen Anteils an geringfügiger Beschäftigung und der niedrigen Tariflöhne. Weiters hinkt das Gastgewerbe im Bereich der Weiterbildung im Vergleich zu anderen Branchen deutlich hinterher. Die Arbeitsbedingungen in dieser Branche sind von hoher körperlicher Belastung, Stress und zunehmenden Anforderungen geprägt, wie etwa ständige Erreichbarkeit und Multifunktionalität in den Aufgaben. Diese Faktoren, kombiniert mit vergleichsweise niedriger Arbeitsplatzsicherheit und Bezahlung, führen zu einer hohen Fluktuation der Beschäftigten, die im Durchschnitt nur zwei bis drei Jahre im Betrieb verbleiben. (vgl. Maack et al. 2013, S. 112)

6.4. Fachkräftemangel und Fluktuation in der Gastronomie

Ein Fachkräftemangel ist eine Situation, in der die Nachfrage nach Fachkräften in einer bestimmten Branche oder einem bestimmten Beruf das vorhandene Angebot übersteigt. Der Begriff `Fachkräfte` bezieht sich nicht ausschließlich auf hochqualifizierte Personen, sondern umfasst Personen mit unterschiedlichen Qualifikationsprofilen. Er schließt potenziell alle Personen ein, die spezifische Fachkenntnisse und Fertigkeiten besitzen, die für die Ausübung bestimmter Tätigkeiten erforderlich sind. Dabei sind Fachkräfte in allen Arbeitsbereichen vertreten, mit Ausnahme von Tätigkeiten, die keine speziellen Kenntnisse erfordern, wie beispielsweise Hilfsarbeiten. (vgl. Fink et al. 2015, S. 5) Laut einer Studie aus der Schweiz (vgl. Müggler et al., 2022), wo

verschiedene Parameter wie Arbeitslosenquote, die Quote offener Stellen, die Zuwanderungsquote, das Beschäftigungswachstum, der demografische Ersatzbedarf und die Qualifikationsanforderungen berücksichtigt wurden, zeigt sich, dass die Berufsgruppe `Berufe des Gastgewerbes und Hauswirtschaftsberufe` in den Fachkräftemangel-Rankings oft auf den unteren Plätzen landet, was auf einen stark unterdurchschnittlichen Fachkräftemangel hinweist. Laut der Studie zeichnet sich das Gastgewerbe durch eine hohe Arbeitslosenquote und eine überdurchschnittliche Zuwanderungsquote aus, während die Quote offener Stellen durchschnittlich ist. Der Deckungsgrad in dieser Branche liegt unter dem Durchschnitt. Dies führt zu extremen Werten in den einzelnen Indikatoren des Fachkräftemangel-Indexes für das Gastgewerbe. (vgl. Müggler et al. 2022) Laut einer IHS Studie aus dem Jahr 2015 und deren Gegenüberstellung von anderen Studien zeigt sich ein anderes Bild. Laut den präsentierten Ergebnissen nennen knapp über 50 Prozent der Unternehmen in Österreich am häufigsten `fehlende Arbeitsmotivation` als Grund für Schwierigkeiten bei der Besetzung von Fachkräftestellen. Danach folgen `unzureichende berufliche Erstausbildung` (37 Prozent), `unzureichende berufliche Spezialisierung` (36 Prozent) und `nicht aktuelle Qualifikationen` (28 Prozent). Auch in der Steiermark deuten die Ergebnisse von Studien darauf hin, dass neben wahrgenommenen Qualifikations- und Erfahrungsdefiziten auf Arbeitgeberseite (55 Prozent bzw. 45 Prozent) auch `mangelnde Motivation` (39 Prozent) oder `falsche Vorstellungen von der Arbeit` (33 Prozent) häufige Gründe dafür sind, dass es schwer ist, geeignete Mitarbeiter*innen zu finden. (vgl. Fink et al. 2015) Deutschen Studien aus dem Jahr 2009 zufolge hat der demografische Wandel auch vielfältige Auswirkungen auf den touristischen Arbeitsmarkt. Sowohl die Anzahl als auch die Qualität der verfügbaren Arbeitskräfte stagniert, älter werdendes Arbeitskräftepotential, Fachkräftemangel, wachsender Wettbewerb um qualifiziertes Personal und Probleme bei der Unternehmensnachfolge sind Trends und Folgen des demographischen Wandels. (vgl. Grimm et al. 2009, S. 5) Zusätzlich zu den demographischen Herausforderungen, kämpft die Branche massiv mit Fluktuation der Beschäftigten in allen Bereichen des Gastgewerbes, einschließlich des Beherbergungsgewerbes, der Gastronomie und des Caterings. Laut Angaben von Branchenvertreter*innen bleiben Beschäftigte in diesen Bereichen im Durchschnitt nur zwei bis drei Jahre in einem Betrieb. Dieser hohe Wechsel erklärt sich hauptsächlich durch die ungünstigen Arbeitsbedingungen, die hohen körperlichen Belastungen und die vergleichsweise niedrige Bezahlung in der Branche. Arbeitnehmervertreter*innen sehen in den

hohen Fluktuationsraten eine erschwerte Möglichkeit für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Mitbestimmungsstrukturen in einer bereits stark fragmentierten Branche. (vgl. Maack et al. 2013, S. 97).

Warum arbeiten dann gastgewerbliche Arbeitnehmer*innen in dieser Branche?

Einerseits bieten die Jobs trotz schwieriger Bedingungen oft sinnstiftende Erfahrungen, Kommunikationsmöglichkeiten und Selbststeuerungsoptionen, die sich direkt aus der Art der Dienstleistungstätigkeit ergeben. Positive Interaktionen mit Kunden können Arbeitsmotivationen und Bindungen schaffen. Andererseits ermöglicht das Gastgewerbe die Verwirklichung von Erwerbswünschen nach alternativen Arbeitsverhältnissen, die vom Wohlfahrtsstaat unterstützt werden. Die Branche bietet zudem größere Chancen zur Integration für Personen, die auf dem Arbeitsmarkt weniger gut verhandeln können, wie beispielsweise Zuwanderer oder Personen ohne formale Berufsausbildung. Letztlich werden die Beschäftigungsverhältnisse im Gastgewerbe durch institutionelle und arbeitsmarktstrukturelle Faktoren außerhalb der Branche stabilisiert. (vgl. Beerheide et al. 2018, S. 17)

7. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Kapitel werden die theoretischen Subforschungsfragen anhand der dargelegten Theorie beantwortet.

Theoretische Subforschungsfrage 1:

Welche Aspekte in Bezug auf Chancen und Risiken im Bereich der Social Media Nutzung zum Branding von Unternehmen werden in der Theorie erwähnt?

Die Nutzung von Social Media zum Branding von Unternehmen wird in der Literatur umfassend diskutiert und umfasst eine Vielzahl von Aspekten, die sowohl Chancen als auch Risiken beinhalten. Diese Aspekte betreffen das Marketing, die Kommunikation, die Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung sowie die allgemeine Markenbildung.

Chancen der Social Media Nutzung im Branding

Ein bedeutender Vorteil der Social Media Nutzung liegt in der enormen Reichweite und Sichtbarkeit. Social Media Plattformen wie Facebook, Twitter, Instagram und LinkedIn ermöglichen es Unternehmen, ihre Botschaften schnell und effizient zu verbreiten und eine hohe Sichtbarkeit zu erzielen. Unternehmen können durch gezielte Social Media Kampagnen ihre Markenbekanntheit signifikant steigern und gleichzeitig spezifische Zielgruppen ansprechen.

Social Media bietet zudem die Möglichkeit der direkten Interaktion mit Kunden und potenziellen Mitarbeiter*innen. Diese bidirektionale Kommunikation ermöglicht es Unternehmen, Feedback in Echtzeit zu erhalten und auf Anfragen oder Kritik sofort zu reagieren. Diese Interaktivität erhöht nicht nur die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, sondern stärkt auch das Vertrauen und die Loyalität gegenüber der Marke. Ein weiterer Vorteil ist die Kosteneffizienz von Social Media Kampagnen im Vergleich zu traditionellen Werbemethoden. Dies ermöglicht auch kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) eine effektive Markenkommunikation und Reichweitensteigerung ohne große Werbebudgets. Durch gezielte Social Media Strategien können die Marketingkosten erheblich gesenkt werden.

Social Media erlaubt es, sehr spezifische Zielgruppen anzusprechen, da umfangreiche Nutzerdaten gesammelt werden. Dies ermöglicht eine personalisierte Ansprache und maßgeschneiderte

Marketingbotschaften, wodurch die Marketingeffizienz gesteigert und Streuverluste minimiert werden können.
Darüber hinaus spielt Social Media eine zentrale Rolle im Employer Branding. Unternehmen können ihre Unternehmenskultur, Werte und Mitarbeitererfahrungen authentisch darstellen und somit als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Ein starkes Employer Branding fördert die Mitarbeiterbindung und positioniert das Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte besser.

Risiken der Social Media Nutzung im Branding

Ein erhebliches Risiko ist die öffentliche und oft unkontrollierbare Natur von Social Media. Negative Kommentare oder sogenannte Shitstorms (darunter versteht sich massive, negative Kritik oder Empörung) können das Markenimage schnell und nachhaltig beschädigen. Unternehmen müssen auf negative Publicity vorbereitet sein und Strategien zur Krisenkommunikation entwickeln.
Die Sammlung und Verarbeitung von Nutzerdaten auf Social Media Plattformen birgt Risiken hinsichtlich Datenschutz und Datensicherheit. Verletzungen von Datenschutzbestimmungen können zu rechtlichen Konsequenzen und Vertrauensverlust bei den Nutzer*innen führen. Die Einhaltung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ist essenziell, um rechtliche Risiken zu minimieren. Eine erfolgreiche Social Media Strategie erfordert kontinuierliche Pflege und Aktualisierung der Inhalte, was besonders für kleinere Unternehmen ressourcenintensiv sein kann. Der Aufwand für Content-Erstellung, Community-Management und Controlling der Maßnahmen sollte nicht unterschätzt werden. Die Authentizität der Markenkommunikation auf Social Media ist entscheidend. Übertriebenes oder unglaubwürdiges Marketing kann schnell erkannt und negativ bewertet werden. Unternehmen müssen darauf achten, dass ihre Botschaften authentisch und konsistent sind, um Vertrauen bei ihrer Zielgruppe zu schaffen.
Social Media Plattformen und deren Algorithmen ändern sich ständig, was eine flexible und anpassungsfähige Marketingstrategie erfordert. Unternehmen müssen ständig auf dem Laufenden bleiben und ihre Strategien regelmäßig überprüfen und anpassen, um relevant und attraktiv zu bleiben.

Insgesamt bietet die Nutzung von Social Media zum Branding von Unternehmen sowohl große Chancen als auch erhebliche Risiken. Eine sorgfältige Planung, kontinuierliche Überwachung und Anpassung der Strategien sowie eine transparente und authentische Kommunikation sind entscheidend, um die Vorteile zu maximieren und die Risiken zu minimieren. Unternehmen sollten sowohl die Chancen als auch die Risiken abwägen und geeignete Maßnahmen ergreifen, um potenzielle Herausforderungen zu bewältigen und die positiven Effekte zu maximieren.
Gerade im Bereich der künstlichen Intelligenz und der maschinellen Bearbeitung von potenziellen Kandidat*innen bzw. Bewerber*innen stehen Unternehmen noch am Anfang. Die technische Weiterentwicklung erfordert ein hohes Maß an Investitionen in Forschung und Entwicklung, sowie die kontinuierliche Anpassung an neue gesetzliche und ethische Standards.

Theoretische Subforschungsfrage 2:

Welche Zielgruppen werden laut Literatur am wirksamsten im Bereich des Recruitings über welche Social Media Plattformen erreicht?

Die Nutzung von Social Media für das Recruiting bietet Unternehmen zahlreiche Vorteile und ermöglicht es ihnen, spezifische Zielgruppen effektiv anzusprechen. Unterschiedliche Plattformen haben sich als besonders wirksam für verschiedene Zielgruppen erwiesen, wobei die Wahl der richtigen Plattform entscheidend für den Erfolg im Recruiting-Prozess ist.
Facebook und WhatsApp gehören zu den am häufigsten genutzten Plattformen unter Studierenden und Absolventen. Studien zeigten, dass fast 90 Prozent der befragten Studierenden und Absolventen diese Plattformen bevorzugen. Facebook bietet vielfältige Funktionen wie Gruppen und Events, die eine direkte und schnelle Kommunikation mit potenziellen Bewerber*innen ermöglichen. WhatsApp unterstützt durch seine weit verbreitete Nutzung ebenfalls eine schnelle und unkomplizierte Interaktion.

Instagram, Snapchat und Pinterest verzeichnen rasante Nutzungszuwächse, insbesondere unter jüngeren Zielgruppen, die visuelle und interaktive Inhalte bevorzugen. Unternehmen können durch ansprechende Bild- und Videobeiträge sowie kreative Kampagnen auf diesen Plattformen eine hohe Aufmerksamkeit erzielen und ihre Employer Branding Strategien effektiv umsetzen.

Diese Plattformen bieten eine ideale Möglichkeit, die Unternehmenskultur visuell darzustellen und jüngere Generationen anzusprechen. LinkedIn und Xing sind die führenden beruflichen Netzwerke und werden vor allem von Fach- und Führungskräften genutzt. Xing verzeichnet eine hohe Nutzung unter Fach- und Führungskräften während LinkedIn weniger stark genutzt wird, aber dennoch eine wichtige Plattform für das Recruiting darstellt. Diese Netzwerke bieten spezielle Funktionen für die Personalbeschaffung, wie detaillierte Berufsprofile, Netzwerkempfehlungen und Jobanzeigen, die eine gezielte Ansprache und effektive Vernetzung ermöglichen. Besonders für berufserfahrene und hochqualifizierte Kandidat*innen sind diese Plattformen von großer Bedeutung.

YouTube ist ebenfalls eine beliebte Plattform, die sowohl von Studierenden als auch von Fach- und Führungskräften genutzt wird. Die Möglichkeit, multimediale Inhalte zu teilen, macht YouTube zu einer wertvollen Plattform für Unternehmen, um ihre Arbeitgebermarke durch informative und unterhaltsame Videos zu stärken. Dies kann die Reichweite und das Engagement der Zielgruppe erheblich erhöhen, und potenzielle Bewerber*innen anziehen.
Die Nutzung von Twitter und Google+ ist vergleichsweise gering und zeigt keine signifikanten Zuwächse. Diese Plattformen bieten zwar Möglichkeiten zur Verbreitung von Kurznachrichten und spezifischen Informationen, werden jedoch weniger intensiv für das Recruiting genutzt. Unternehmen sollten den Einsatz dieser Plattformen sorgfältig abwägen und gegebenenfalls auf andere, stärker frequentierte Netzwerke setzen. Die Generationen Y (geboren 1981-1995) und Z (geboren 1996 bis heute) sind besonders aktiv auf sozialen Medien und nutzen diese intensiv zur Informationssuche und Kommunikation. Diese `Digital Natives` haben eine natürliche Affinität zu digitalen Medien und dominieren bereits den Arbeits- und Bewerbermarkt. Die Nutzung von Social Media für das Recruiting bietet daher eine hohe Wirksamkeit, insbesondere durch die Bereitstellung interaktiver Informationen und die Förderung von User Generated Content. Studien zeigen, dass diese Generationen eine Ansprache durch Foto- und Textbeiträge sowie Kurzvideos und Stories bevorzugen. Diese Formate ermöglichen es Unternehmen, ihre Botschaften ansprechend und authentisch zu vermitteln, was insbesondere bei jüngeren Zielgruppen gut ankommt.

Ein weiteres wichtiges Instrument im modernen Recruiting ist der Einsatz von Chatbots und Künstlicher Intelligenz (KI). Diese Technologien verbessern die Candidate Experience, indem sie häufig gestellte Fragen automatisiert beantworten und relevante Inhalte oder Jobangebote vorschlagen. Chatbots tragen dazu bei, den Bewerbungsprozess effizienter und benutzerfreundlicher zu gestalten, was besonders für jüngere, technisch versierte Zielgruppen attraktiv ist.

Insgesamt zeigt sich, dass die wirksamste Ansprache von Zielgruppen im Recruiting stark von der Plattform und der Kommunikationsstrategie abhängt. LinkedIn und Xing eignen sich besonders gut für professionelle Netzwerke und ältere Generationen, während Facebook, Twitter, Instagram und Snapchat ideal für die Ansprache jüngerer Zielgruppen sind. Der Einsatz von visuellen und interaktiven Inhalten sowie modernen Technologien wie Chatbots kann die Effizienz und Attraktivität des Recruitings weiter steigern. Unternehmen sollten ihre Social Media Strategien kontinuierlich evaluieren und an die sich wandelnden Bedürfnisse und Präferenzen ihrer Zielgruppen anpassen, um erfolgreich Talente zu gewinnen und zu binden.

8. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Das anschließende Kapitel beschreibt die qualitative Methodologie, die gewählt wurde, um subjektive Sichtweisen und soziale Konstruktionen zu erfassen. Leitfadeninterviews dienten der Datenerhebung und ermöglichten offene Gespräche. Die Auswahl der Teilnehmenden zielte auf Fachleute aus Marketing, HR und der Geschäftsführung in der Hotellerie.

8.1. Methodologie

Für die empirische Untersuchung dieser Masterarbeit wurde die qualitative Forschungsmethode gewählt. Diese Methode eignet sich besonders für die Untersuchung sozialer Phänomene, da sie darauf abzielt, subjektive Sinnzuschreibungen, Deutungsmuster sowie Wirklichkeitskonstruktionen der Teilnehmer zu erfassen. (vgl. Helfferich 2011, S. 30) Qualitative Forschung konzentriert sich darauf, die Einzigartigkeit und Komplexität von Phänomenen zu erfassen, während quantitative Forschung bestrebt ist, allgemeine Prinzipien durch die Isolation einzelner Variablen zu erklären. Während qualitative Ansätze als induktiv gelten und die soziale Realität als vielschichtig betrachten, arbeiten quantitative Methoden deduktiv und zielen darauf ab, isolierte, störungsfreie Daten zu analysieren. (vgl. Mayring 2015, S. 19f.)

In der qualitativen Forschung stehen nicht statistische Analysen im Vordergrund, sondern die detaillierte Erfassung und Beschreibung individueller Erfahrungen und Einstellungen. Diese individuellen Erfahrungen spielen gerade in der Gastronomie eine wesentliche Rolle, um die Herausforderungen aus persönlicher Sicht der Befragten zu analysieren und zu verstehen. Diese Herangehensweise ist auch besonders geeignet, um tiefere Einblicke in die Meinungen und Motive der Befragten zu erhalten und sie im Kontext ihrer sozialen Realität zu verstehen. (vgl. Lamnek/Krell 2016, S. 33f.)

Die Wahl der qualitativen Erhebungsmethode für diese Arbeit basiert auf der Notwendigkeit, grundlegende Denkweisen und Handlungen von Befragten in Marketingabteilungen, HR-Abteilungen und in personalverantwortlichen Geschäftsführerpositionen in der steirischen Hotellerie zu beleuchten. Qualitative Methoden ermöglichen es, Forschungsfragen offen, explorativ und prozessorientiert zu bearbeiten. Diese Offenheit fördert eine unvoreingenommene Annäherung

an die subjektiven Erfahrungen der Interviewpartner*innen und erlaubt, deren Erzählungen frei von Interventionen und Suggestionen zu dokumentieren. (vgl. Helfferich 2011, S. 114ff.) Somit werden in Interviews nicht nur Antworten auf vorformulierte Fragen gesammelt, sondern es entsteht ein tieferes Verständnis für die sozialen Konstruktionen, die die Realität der Teilnehmenden prägen. Ein zentrales Merkmal dieser Methode ist die Nutzung von Leitfadeninterviews, die es den Forschenden ermöglichen, Themenstrukturen vorzugeben, während die Gesprächspartner dennoch frei über ihre Erfahrungen sprechen können. (vgl. Brüsemeister/Brüsemeister 2008, S. 15f.)

8.2. Erhebungsmethode

Wie in der Methodologie bereits erwähnt, wurden für die qualitative Datenerhebung leitfadengestützte Expert*inneninterviews durchgeführt. Die Gestaltung der Interviews zielte darauf ab, einen offenen, angenehmen und dialogorientierten Rahmen zu schaffen. Das Ziel war es, mindestens zehn Stunden transkribierter Audiodaten zu sammeln, die für die Analyse geeignet sind. Dafür wurden insgesamt zehn Expert*innen befragt, wobei jedes Interview im Durchschnitt etwa sechzig Minuten dauerte. Der entwickelte Interviewleitfaden diente als Orientierung, um sicherzustellen, dass alle relevanten Themenblöcke abgedeckt wurden, ohne die Offenheit der Gespräche einzuschränken. (vgl. Helfferich 2011, S. 180) Es gibt nicht nur eine einzige Form des qualitativen Interviews, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze, wie beispielsweise das episodische, narrative oder problemzentrierte Interview. Trotz der Vielfalt dieser Interviewtypen haben sie bestimmte Gemeinsamkeiten. Anders als standardisierte Befragungen, die nach einem festen Schema durchgeführt werden, zeichnen sich qualitative Interviews durch eine offenere Struktur aus. Dies ermöglicht es den befragten Personen, freier über Themen zu sprechen, die ihnen wichtig erscheinen. Während standardisierte Fragebögen darauf abzielen, durch präzise und vorher festgelegte Kriterien kurze Antworten zu erhalten, ist es bei qualitativen Interviews das Ziel, ein möglichst natürliches Gespräch zu fördern. Deshalb sollten Interviewfragen so gestellt werden, dass ein flüssiger und natürlicher Erzählverlauf begünstigt wird. (vgl. Kruse 2015, S. 148f.) Die Interviews wurden online oder in Präsenz durchgeführt, wobei auf eine ruhige Gesprächskulisse geachtet wurde, um störungsfrei zu agieren. Sämtliche Interviewpartner*innen wurden im Vorfeld in Bezugnahme auf die Thematik per E-Mail angeschrieben, terminiert und

kurz vor dem Interview über den Ablauf aufgeklärt. (vgl. Kruse 2015, S. 254f.) Zur Sicherstellung der Datengenauigkeit wurden die Interviews aufgezeichnet und anschließend transkribiert, um eine vollständige und genaue Analyse zu ermöglichen. Alle Gespräche wurden anonymisiert, um den Datenschutz der Expert*innen zu gewährleisten. (vgl. Helfferich 2011, S. 190f.)

8.3. Sampling

Die Auswahl der befragten Expert*innen richtete sich in dieser Masterarbeit vorrangig nach den Forschungsfragen, wobei besonderes Augenmerk darauf gelegt wurde, Personen zu wählen, deren themenrelevante Interpretationen im Bereich Recruiting, Social Media und im Themenfeld Hotellerie von Bedeutung sind. (vgl. Bogner et al. 2014, S. 34f.) Der Expertenstatus ist eine Zuschreibung, die sich nach dem spezifischen Forschungsfeld und den Interessen richtet. Diese Zuschreibung geht davon aus, dass die Expert*innen nicht nur über spezifisches Wissen verfügen, sondern auch Entscheidungs- und Handlungskompetenzen besitzen. (vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 11)

Im Rahmen der Untersuchung wurden zehn Expert*innen aus den Bereichen Marketing, Human Resources und aus der personalverantwortlichen Geschäftsführung der steirischen Hotellerie befragt. Diese Expert*innen wurden vorerst per E-Mail angefragt, danach per Telefon aufgeklärt und anschließend schriftlich terminiert.

Benennung	Funktion	Datum	Dauer	Durchführung
IP1	HR – Manager*in	09.01.2024	1:02:24	Präsenz
IP2	HR – Manager*in	12.02.2024	49:44	Online
IP3	HR – Manager*in	04.03.2024	1:03:17	Online
IP4	Sales&Marketing Manager*in	05.03.2024	59:37	Online
IP5	HR – Manager*in	06.03.2024	42:32	Online
IP6	Geschäftsführer*in	29.07.2024	1:08:24	Präsenz
IP7	HR – Manager*in	20.09.2024	1:03:51	Online

IP8	Marketing Manager*in	27.09.2024	1:00:56	Online
IP9	HR – Manager*in	01.08.2024	56:31	Online
IP10	HR – Manager*in	03.10.2024	1:18:02	Online

*Tabelle 2: Darstellung der Interviewexpert*innen. Quelle: Eigene Darstellung*

8.4. Auswertungsmethode und Kategoriensystem

Die Auswertung der Expert*inneninterviews erfolgte anhand der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Udo Kuckartz (vgl. 2018). Dieses systematische Verfahren zur Analyse qualitativer Daten dient dazu, umfangreiche Textdaten, sogenannte Transkripte, auf inhaltliche Kernaussagen zu reduzieren und strukturierte Kategorien zu entwickeln. Der Prozess beginnt typischerweise mit einer initialen Textdurchsicht der Transkripte, um ein erstes Verständnis des Materials zu gewinnen. Anschließend wird ein Kategoriensystem entwickelt, das auf theoretischen Überlegungen und induktiv gewonnenen Einblicken basiert. Ziel dieser Methode ist es, sowohl deskriptive als auch analytische Ergebnisse zu erzielen, die tiefe Einblicke in die untersuchten Phänomene bieten. (vgl. Kuckartz 2018, S. 97f.) Die Auswertung der Textdaten erfolgte softwareunterstützt mit MAXQDA.

Der Ablauf der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse ist in mehrere, klar definierte Schritte unterteilt. Zunächst erfolgt das Markieren der wichtigsten Textstellen, gefolgt von der Erstellung der Hauptkategorien.

Hauptkategorien	
HK 1:	Mitarbeiterbeschaffung
HK 2:	Arbeitgebermarke
HK 3:	Social Media Recruiting

Tabelle 3: Hauptkategorien. Quelle: Eigene Darstellung

Nach der Erstellung des Kategoriensystems erfolgt das Kodieren des gesamten Datenmaterials anhand der entwickelten Kategorien. Im Anschluss daran werden die kodierten Abschnitte analysiert und verglichen, um Muster und Verbindungen zu identifizieren. Zur Verfeinerung der Datenanalyse werden anschließend Subkategorien gebildet, die sowohl deduktiv als auch induktiv entstehen können. Nach Abschluss der Gesamtanalyse (Haupt- und Subkategorien) werden die Ergebnisse schließlich interpretiert und in den Gesamtkontext der Forschungsfrage eingeordnet (vgl. Kuckartz 2018, S. 100ff.)

8.5. Gütekriterien

Die Qualität der Ergebnisse in der deutungsorientierten Analyse qualitativer Daten hängt davon ab, wie gut der Forschungsprozess nachvollziehbar gemacht wird. Statt sich auf bereits bestehende Gütekriterien zu stützen, liegt der Fokus auf der systematischen und regelgeleiteten Vorgehensweise, die methodisch kontrolliert und kritisch reflektiert werden muss. Ein zentraler Aspekt ist die genaue Dokumentation jedes Schrittes im Forschungsprozess, was Transparenz schafft und es ermöglicht, dass andere Forschende die Vorgehensweise und die gewonnenen Erkenntnisse nachvollziehen können. Diese Transparenz ist entscheidend, um die Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit der Ergebnisse zu sichern. (vgl. Kruse 2015, S. 389) Die Begründung für eine systematische, methodisch kontrollierte und regelgeleitete Auswertung qualitativer Daten liegt, wie schon erwähnt, in der Sicherstellung der Qualität und Nachvollziehbarkeit der Forschungsergebnisse. Der Diskurs zur Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung hat seit den 1990er Jahren verschiedene Positionen hervorgebracht: eine, die gleiche Gütekriterien wie in der quantitativen Forschung fordert; eine, die spezifische, methodenangemessene Kriterien verlangt; und eine, die Gütekriterien grundsätzlich ablehnt. Eine weitere Perspektive schlägt vor, Qualität nicht durch formale Kriterien, sondern durch umfassende Prozessbetrachtungen wie Total Quality Management sicherzustellen. Im Kontext der qualitativen Inhaltsanalyse wird die zweite Position bevorzugt, die eigene Kriterien für qualitative Ansätze entwickelt, da konventionelle Maßstäbe wie Objektivität, Reliabilität und Validität, die aus der quantitativen Methodologie stammen, und auf statische und messbare Größen ausgerichtet sind. Qualitative Forschung hingegen erfordert prozessorientierte Ansätze, da sie keine Grundlage für numerische Maßzah-

len bietet. (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 31f.) Die Diskussion um Gütekriterien in der qualitativen Forschung dreht sich um die Frage, ob klassische Kriterien wie Objektivität und Validität aus der quantitativen Forschung übernommen werden sollten. Seit den 1980er Jahren gibt es dazu unterschiedliche Ansätze: einige fordern dieselben Kriterien für beide Ansätze, andere verlangen spezifische, angepasste Kriterien, während eine dritte Position die Anwendung von Gütekriterien ganz ablehnt. Miles und Huberman schlugen neue, auf qualitative Forschung zugeschnittene Kriterien vor, wie Bestätigbarkeit und Übertragbarkeit, um die Glaubwürdigkeit und Passung der Forschung zu betonen. Die Wahl der Gütekriterien ist dabei stark von den theoretischen Überzeugungen der Forschenden abhängig. (vgl. Kuckartz 2018, S. 201ff.)

9. DARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Im theoretischen Teil dieser Masterarbeit wurde eine Übersicht über das Personalmanagement geschaffen, moderne Begriffe wie das Personalmarketing oder Employer Branding definiert und im Rahmen des digitalen Marketings, Social Media und deren Recruiting-Methoden beschrieben.

Die anschließende Darstellung der empirischen Ergebnisse soll Einblick in die Praxis von aktuellen Recruiting-Methoden gewähren, mögliche Herausforderungen und Potentiale offenlegen, und die wahrgenommenen Veränderungen in den Recruiting-Prozessen wiedergeben.

Die Struktur folgt den übergeordneten Haupt- und zugehörigen Subkategorien. **Die erste Hauptkategorie** befasst sich mit dem Thema der **Mitarbeiterbeschaffung**. Hier sind vor allem die bisherigen Erfahrungen und die Veränderung im Recruiting-Prozess interessant. Besonderes Augenmerk wird in der Befragung auf den Übergang von früheren zu aktuellen Rekrutierungsmaßnahmen gelegt. Ergänzend werden noch aktuelle Problemstellungen und das (ungenutzte) zukünftige Potential im Recruiting herausgearbeitet.

Die zweite Hauptkategorie beschäftigt sich mit dem Thema der **Arbeitgebermarke.** Wie schaffen es Unternehmen heute, sich am aktuellen Markt und dem Markt der Zukunft zu positionieren und sich vom Mitbewerber abzuheben? Fokus wird hier auf die die Themenbereiche der Mitarbeiterbindung undder Identifikation mit der Unternehmensmarke gelegt, sowie auf die Frage welche Anreize die steirische Hotellerie setzt, um Mitarbeiter*innen mittels Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen langfristig an das Unternehmen zu binden.

Die dritte Hauptkategorie `Social Media Recruiting` bildet den Kern der Befragung und zielt auf die Erörterung von modernen Methoden der Mitarbeiterbeschaffung in der steirischen Hotellerie ab. Hier wird zuerst allgemein erfragt, mit welchen Social-Media-Kanälen die Unternehmen bereits betraut sind bzw. welche Medien bespielt werden, wie das Management rund um die Content-Beschaffung aussieht und wie die Zielgruppendefinition in der Praxis aussieht. Des Weiteren wird die aktive Nutzung von Social Media Recruiting beleuchtet und der aktuelle Erfahrungsstand erfragt.Von besonderer Bedeutungsind hier mögliche Gefahren und Potentiale die Befragte in Hinblick auf die Nutzung von Social Media und deren Recruiting Methoden sehen.

9.1. Mitarbeiterbeschaffung

Die Mitarbeiterbeschaffung hat sich in den letzten Jahren maßgeblich verändert, insbesondere durch die zunehmende Digitalisierung und den Wandel der Anforderungen von Bewerber*innen. Die empirischen Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass Unternehmen heute zunehmend gezwungen sind, sich aktiv um Bewerber*innen zu kümmern und dabei neue Rekrutierungsstrategien zu entwickeln.

9.1.1. Veränderungen bei der Rekrutierung

Die Interviews verdeutlichen, dass sich die Personalbeschaffung stark verändert hat und vielfältige Herausforderungen mit sich bringt. Unternehmen müssen, im Gegensatz zu früher, nunmehr aktiv an das Thema der qualifzierten Personalbeschaffung herantreten. (vgl. IP1 2024, Z. 30-31; IP2 2024, Z. 32-33 Früher war es üblicher, dass Bewerber*innen selbstständig auf Unternehmen zukommen, und die Personalabteilungen hatten folglich eine größere Auswahl an qualifizierten Bewerber*innen (vgl. IP6 2024, Z. 32-33). Heute hingegen müssen Unternehmen durch kreative Methoden und gezielte Ansprache auf potenzielle Mitarbeiter*innen zugehen. Ein entscheidender Faktor ist die wachsende Bedeutung von Social Media und digitalen Plattformen, um Bewerber*innen zu erreichen, da klassische Printmedien zunehmend an Bedeutung verlieren (vgl. IP4 2024, Z. 94-95; IP9 2024, Z. 61-63). In ländlichen Gebieten bleibt es jedoch schwierig, eine ausreichende Reichweite zu erzielen, wodurch die Notwendigkeit von personalisierten Recruiting-Ansätzen noch relevanter wird. (vgl. IP8 2024, Z. 58-61)

Besonders deutlich kommt aus den Interviews hervor, dass sich die Erwartungen der Arbeitnehmer*innen stark verändert haben. Vor allem die jüngeren Generationen legen einen großen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeiten; allesamt Faktoren, die die Personalgewinnung in Branchen wie der Gastronomie und Hotellerie erschweren. (vgl. IP3 2024, Z. 201-204; IP5 2024, Z. 56-61) Früher war es für viele Mitarbeiter*innen in der Gastronomie selbstverständlich, auch an Wochenenden und zu unregelmäßigen Zeiten zu arbeiten, doch dies hat sich durch den Wunsch nach festen Arbeitszeiten und mehr Freizeit verändert. (vgl. IP7 2024, Z. 128-130) Zudem stellt der anhaltende Fachkräftemangel eine erhebliche Belastung dar, und viele Unternehmen sehen sich gezwungen, auf Quereinsteiger*innen oder weniger qualifizierte

Bewerber*innen zurückzugreifen, die in weiterer Konsequenz im Betrieb geschult werden. (vgl. IP2 2024, Z. 27-29; IP4 2024, Z. 66-67)

Ein weiterer Punkt ist der generelle Wandel in der Bewertung von Bewerbungen. Während früher große Bedeutung auf perfekte Bewerbungsunterlagen gelegt wurde, dominieren heute die persönlichen Eigenschaften der Bewerber*innen und ihre Eignung für das Team. (vgl. IP9 2024, Z. 120-122; IP2 2024, Z. 70-72) Dies ist insbesondere dem Fachkräftemangel geschuldet, da Unternehmen flexibler geworden sind und die Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen innerhalb des Unternehmens eine größere Rolle spielt (vgl. IP2 2024, Z. 73-74; IP6 2024, Z. 121-122). Auch die Art der Bewerbung hat sich maßgeblich verändert. Digitale Bewerbungen bis hin zu WhatsApp-Nachrichten sind zu einer gängigen Realität geworden. (vgl. IP10 2024, Z. 202-203; IP5 2024, Z. 157-160)

9.1.2. Methoden und Kanäle der Mitarbeiterbeschaffung

Generell zeigt sich, dass sich die Methoden und Kanäle der Mitarbeiterbeschaffung in den letzten Jahren signifikant verändert haben. Früher waren traditionelle Kanäle wie Printmedien und die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsmarktservice (AMS) von zentraler Bedeutung. (vgl. IP1 2024, Z. 54-60; IP4 2024, Z. 108-112) Insbesondere in regionalen Märkten und für unqualifizierte Positionen war das AMS ein verlässlicher Partner, während Fachzeitschriften wie Rolling Pin bevorzugt für die Anwerbung von Fachkräften genutzt wurden. (vgl. IP2 2024, Z. 54-55; IP6 2024, Z. 49-53) Diese traditionellen Methoden haben jedoch zunehmend an Bedeutung verloren. Die Digitalisierung hat die Rekrutierungslandschaft stark verändert, was dazu führt, dass klassische Printanzeigen und einfache Stellenangebote heute kaum noch die gewünschten Ergebnisse bringen (vgl. IP9 2024, Z. 97-99; IP10 2024, Z. 173-176).

Der Wandel hin zu digitalen Kanälen wie Social Media ist eine der auffälligsten Veränderungen in der Mitarbeiterbeschaffung. Plattformen wie Facebook, Instagram und zunehmend auch TikTok spielen heute eine entscheidende Rolle, um insbesondere jüngere Zielgruppen zu erreichen. (vgl. IP9 2024, Z. 143-144; IP2 2024, Z. 91-93) Unternehmen nutzen diese Kanäle, um gezielt Stellenangebote zu verbreiten und ihre Arbeitgebermarke zu stärken. Darüber hinaus wird das Netzwerken durch persönliche Kontakte, Empfehlungen von Mitarbeiter*innen und die Präsenz auf

Fach-und Karrierenessen als besonders effizient beschrieben. (vgl. IP2 2024, Z. 114-116; IP9 2024, Z. 135-136) Diese Methoden erleichtern es, eine Vorselektion von potenziellen Bewerbern*innen zu treffen, da meist bereits eine persönliche Verbindung oder Empfehlung besteht, die die Passung zur Unternehmenskultur überprüfbar macht. Trotz des Trends zu digitalen Rekrutierungskanälen bleibt der Mix der Methoden zentral für den Erfolg der Personalbeschaffung. Die Kombination aus Social Media, Netzwerken, Karrieremessen und klassischen Ausschreibungen auf Plattformen wie HotelCareer oder karriere.at wird als essenziell beschrieben, um verschiedene Zielgruppen anzusprechen. (vgl. IP4 2024, Z. 135-140; IP10 2024, Z. 248-250) Besonders in spezialisierten Branchen und ländlichen Regionen weist beispielsweise IP4 darauf hin, dass der Mix aus regionalen Printmedien und digitalen Kanälen weiterhin notwendig ist, um alle potenziellen sowie regionalen Bewerber*innen zu erreichen (vgl. IP4 2024, Z. 128-130). Es zeigt sich, dass Unternehmen zunehmend flexibel agieren müssen, um auf die veränderten Bedingungen am Arbeitsmarkt reagieren zu können und passende Kandidat*innen zu finden.

9.1.3. Strategien für qualifizierte Arbeitnehmer*innen

Ein zentrales Element in der Rekrutierung ist die Differenzierung der Kanäle je nach Position. Für Hilfskräfte, bei denen spezifische Fachkenntnisse nicht erforderlich sind, nutzen Unternehmen allgemeine Plattformen wie das AMS oder die eigene Unternehmenswebsite. (vgl. IP1 2024, Z. 197-201) Im Gegensatz dazu werden qualifizierte und höher qualifizierte Fachkräfte sowie Führungskräfte gezielt über spezialisierte Plattformen und Netzwerke wie LinkedIn oder karriere.at angesprochen. (vgl. IP3 2024, Z. 654-659; IP9 2024, Z. 167-170; IP10 2024, Z. 253-254) Zur Rekrutierung von Leitungspositionen investieren Unternehmen teilweise höhere Budgets, etwa für wöchentliche Facebook-Kampagnen. (vgl. IP6 2024, Z. 259-264)

Zusätzlich setzen einige Unternehmen auf Kooperationen mit Ausbildungsinstitutionen wie Berufsschulen und Plattformen für Lehrstellen, um junge Talente frühzeitig zu gewinnen. Diese Kooperationen umfassen gezielte Werbemaßnahmen, beispielsweise auf Lehrstellenportalen wie Lehrstelle.at, um speziell Lehrlinge anzusprechen. (vgl. IP4 2024, Z. 173-179) Sonstige Social Media Kanäle spielen ebenfalls eine Rolle, insbesondere für das Targeting von Personen mit einschlägiger Erfahrung in der Gastronomie. (vgl. IP6 2024, Z. 229-234) Auch Printmedien kommen

gelegentlich zum Einsatz, vor allem bei der Suche nach Personen mit langjähriger Berufserfahrung,, und ein spezifischen Anforderungsprofilen.. Einige Unternehmen greifen zusätzlich auf externe Personaldienstleister zurück, insbesondere zur Vermittlung von Fachkräften für Küche oder Rezeption. Diese Dienstleister stellen Kandidatenpools zur Verfügung, aus denen wiederum gezielt Personen für bestimmte Positionen vermittelt werden. (vgl. IP5 2024, Z. 168-175; IP4 2024, Z. 183-184)

In einigen Interviews wird die interne Qualifizierung als wichtige Strategie hervorgehoben. Unternehmen sind zunehmend bereit, ungelernte oder angelernte Mitarbeiter*innen einzustellen und diese weiterzubilden, um die gewünschte Qualität und Fachkompetenz zu erreichen. Dies gilt insbesondere dann, wenn ausgebildete Fachkräfte am Arbeitsmarkt schwer zu finden sind. (vgl. IP2 2024, Z. 130-138; IP6 2024, Z. 514-521) Die Team- und Bereichsleiter*innen tragen hier eine besondere Verantwortung, da sie für die fachliche Entwicklung der Mitarbeiter*innen zuständig sind (vgl. IP2 2024, Z. 136-138).

Neben der Rekrutierung liegt ein weiterer Schwerpunkt auf der Motivation und Bindung der Mitarbeitenden. Mehrere Interviewpartner*innen betonen die stetige Herausforderung, die Hotellerie und Gastronomie als attraktive Arbeitgeberbranchen zu präsentieren, da diese oftmals mit negativen Arbeitsbedingungen wie langen Arbeitszeiten und geringer Freizeit assoziiert werden. (vgl. IP6 2024, Z. 963-969, Z. 981-987; IP9 2024, Z. 573-579; IP10 Z. 642-646) Zur Verbesserung des Arbeitgeberimages setzen einige Unternehmen auf flexiblere Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten und Coaching-Angebote, um die Attraktivität der Branche zu erhöhen und das Engagement der Mitarbeiter*innen zu fördern. (vgl. IP9 2024, Z. 613-633) Ein Mittel zur Stärkung der Teamkultur ist die Einführung von `Buddy-Systemen`, die neuen Mitarbeitenden helfen, sich besser zu integrieren und ein positives Arbeitsumfeld zu erleben. (vgl. IP9 2024, Z. 660-666)

9.1.4. Erfahrungen in der Mitarbeiterbeschaffung

Die Interviews verdeutlichen, dass sich die Herausforderungen und Strategien in der Mitarbeiterbeschaffung in der Hotellerie und Gastronomie in den letzten Jahren stark verändert haben. Insbesondere der Mangel an Fachkräften, das geänderte Bewerbungsverhalten und die höhere Erwartungshaltung seitens der Bewerber*innen erfordern neue Ansätze, die sich je nach Position

und Unternehmen unterscheiden. Ein Hauptgrund für den Fachkräftemangel ist das oft negative Image der Branche, welches durch lange Arbeitszeiten und niedrige Verdienstmöglichkeiten geprägt ist. Insbesondere Eltern raten ihren Kindern von einer Karriere in der Gastronomie ab- ein Faktor der die die Nachwuchsgewinnung zusätzlich erschwert. (vgl. IP1 2024, Z. 90-101) Hinzu kommt, dass viele Bewerber*innen eine gewisse Leidenschaft für die Arbeit mit Menschen und einen starken Dienstleistungscharakter mitbringen müssen, um in der Branche erfolgreich zu sein. Diese Attribute werden in Vorstellungsgesprächen auch deutlich betont, da sie als Grundlage für eine langfristige Berufszufriedenheit angesehen werden (vgl. IP1 2024, Z. 115-121).

Der Bewerbungsprozess selbst hat sich ebenfalls gewandelt. Früher waren umfangreiche Bewerbungen mit Motivationsschreiben und Zeugnissen üblich, heute erfolgen viele Bewerbungen per E-Mail oder sogar via WhatsApp. Für weniger qualifizierte Positionen reicht oft eine einfache Nachricht, während von Bewerber*innen für eine Führungspositionen nach wie vor detaillierte Unterlagen erwartet werden. (vgl. IP6 2024, Z. 142-149, Z. 159-170; IP10 2024, Z. 205-209) Eine gewisse Sorgfalt in den Unterlagen ist jedoch weiterhin wichtig, wie etwa korrekt adressierte Anschreiben und fehlerfreie Bewerbungen, um das Interesse am Job zu untermauern. (vgl. IP1 2024, Z. 124-150; IP5 2024, Z. 139-146)

Ein weiteres wiederkehrendes Thema ist die steigende Bedeutung von Social Media und digitalen Kanälen in der Personalbeschaffung. Im Gegensatz dazu verlieren klassische Printmedien zunehmend an Bedeutung. (vgl. IP6 2024, Z. 239-250; IP8 2024, Z. 68-74; IP10 2024, Z. 891-896)

Empfehlungsprogramme sind eine weitere zentrale Strategie zur Gewinnung neuer Mitarbeiter*innen. Einige befragte Unternehmen bieten Prämien für Empfehlungen an, die erfolgreich zu einer Anstellung führen. Dies stärkt nicht nur die Mitarbeiterbindung, sondern sorgt auch für eine höhere Qualität der Bewerbungen, da aktuelle Mitarbeiter*innen nur Personen empfehlen, die sie für geeignet halten. (vgl. IP3 2024, Z. 346-350; IP9 2024, Z. 311-320; IP10 2024, Z. 535-543) Gleichzeitig bestehen jedoch auch Sorgen über potenzielle Missbrauchsmöglichkeiten solcher Systeme, wodurch eine sorgfältige Kontrolle unerlässlich wird (vgl. IP9 2024, Z. 324-325).

Die Anforderung an die Flexibilität von Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen hat in den letzten Jahren stark zugenommen, insbesondere nach der Pandemie. Die Bewerber*innen erwarten zu-

nehmend eine bessere Work-Life-Balance und sind bereit, Berufe in der Gastronomie zu verlassen, wenn diese Bedingungen nicht erfüllt werden. Viele Unternehmen reagieren darauf mit flexibleren Angeboten, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. (vgl. IP4 2024, Z. 55-60; IP8 2024, Z. 104-116; IP10 2024, Z. 161-163)

9.1.5. Probleme in der Mitarbeiterbeschaffung

Die Interviews verdeutlichen die vielfältigen Herausforderungen, mit denen Unternehmen in der Hotellerie und Gastronomie bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter*innen konfrontiert sind. Ein zentrales Problem sind die oft unattraktiven Arbeitsbedingungen, die für potenzielle Bewerber*innen weniger ansprechend sind. Besonders die langen Arbeitszeiten, Wochenendarbeit und geringe Verdienstmöglichkeiten machen es schwer, neue Mitarbeitende zu gewinnen und bestehende Mitarbeitende langfristig zu halten. (vgl. IP2 2024, Z. 42-45; IP6 2024, Z. 91-93; IP10 2024, Z. 116-122)

Der Fachkräftemangel wird von vielen Interviewpartner*innen als gravierendes Problem beschrieben, vor allem in spezifischen Bereichen wie Küche und Rezeption. Für Positionen wie Küchenleitung und Rezeptionist*innen fehlen oft ausreichend qualifizierte Bewerber*innen, was zu einem starken Wettbewerb und hohen Gehaltsforderungen führt. Die Ausbildung in der Gastronomie hat ein negatives Image, welches durch Negativbeispiele der Branche weiter verstärkt wird, da diese Betriebe den Eindruck erwecken, dass Arbeitszeiten und Freizeitgestaltung in der Gastronomie extrem eingeschränkt sind. (vgl. IP4 2024, Z. 67-71, Z. 79-84; IP5 2024, Z. 81-87)

Zusätzlich wird jungen Menschen zunehmend von einem Lehrberuf in der Gastronomie abgeraten. Der Lehrberuf hat ganz generell an Attraktivität verloren, da Eltern und Gesellschaft akademische Laufbahnen bevorzugen und handwerkliche Berufe wie z.B. Koch/die Köchin als geringwertiger einstufen. Dies führt zu einem Rückgang der Zahl der Auszubildenden und erschwert es, Nachwuchskräfte für die Branche zu gewinnen. (vgl. IP4 2024, Z. 284-299; IP5 2024, Z. 87-91) Gleichzeitig hat sich das Image des Lehrberufes in den letzten Jahrzehnten verschlechtert, was eine politische und gesellschaftliche Umorientierung erfordert, um den Wert und die Attraktivität dieser Berufsbilder zu steigern. (vgl. IP4 2024, Z. 300-318)

Ein weiteres Problem stellt die interne Struktur und Führungskultur in manchen Unternehmen dar. Manche Betriebe arbeiten mit unklaren Hierarchien, in der Entscheidungen von unterschiedlichen Führungsebenen überlagert werden. Folglich wirddie Arbeitsatmosphäre belastet und die Mitarbeitermotivation sinkt. Diese mangelnde Führung führt zu Unklarheiten in der täglichen Arbeit und beeinträchtigt die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erheblich (vgl. IP1 2024, Z. 498-506; IP1 2024, Z. 510-515). Darüber hinaus hat die Corona-Pandemie die Personalsuche verschärft, da viele Mitarbeiter*innen in andere Branchen abgewandert sind. Die Pandemie hat aufgezeigt, dass eine bessere Work-Life-Balance und stabilere Arbeitsbedingungen in anderen Berufen vermeintlich besser erreichbar sind, was viele Beschäftigte dazu bewegt hat, die Hotellerie zu verlassen und auch bis datonicht zurückzukehren. (vgl. IP3 2024, Z. 65-68; IP8 2024, Z. 110-116) Eine zunehmende Herausforderung in der Personalbeschaffung ist der steigende Bedarf an finanziellen Anreizen und Benefits. Da die Konkurrenz um qualifiziertes Personal aufgrund der personalpolitischen und demographischen Veränderungen stark zugenommen hat, müssen Unternehmen oft mehr Gehalt oder zusätzliche Anreize bieten, um potenzielle Mitarbeiter*innen zu gewinnen. Allerdings sind nicht alle Betriebe in der Lage, die finanziellen Mittel für höhere Gehälter oder aufwändige Benefits aufzubringen, dies belastet die die Personalbeschaffung zusätzlich. (vgl. IP8 2024, Z. 119-131)

9.1.6. Potentiale in der Mitarbeiterbeschaffung*

Im Rahmen der qualitativen Forschung hat sich diese ***induktive Subkategorie** herauskristallisiert, indem mehrere Interviewpartner*innen den Einsatz der Künstlichen Intelligenz (KI) als zentrales Potenzial sehen, um den Rekrutierungsprozess zu optimieren. KI-gestützte Stellenausschreibungen könnten präziser auf die Zielgruppe zugeschnitten und effektiver gestaltet werden, sodass passende Kandidat*innen schneller und effizienter erreicht werden. Diese Technologie, so die betroffenen Interviewpartner*innen, soll einen wesentlichen Vorteil in der zukünftigen Personalbeschaffung darstellen und ermöglichen, Prozesse zu beschleunigen wie auch durch gezielte Ansprache erfolgreicher zu rekrutieren. (vgl. IP4 2024, Z. 199-206; IP6 2024, Z. 931-950) Allerdings wird auch betont, dass der Einsatz von KI sorgfältig abgewogen werden muss, da neben den Vorteilen auch Risiken bestehen (vgl. IP4 2024, Z. 207-210).

Darüber hinaus ist das Potenzial von Social Media für die Personalbeschaffung unbestritten. Durch eine stärkere Nutzung sozialer Netzwerke könnten Betriebe ihre Reichweite vergrößern und jüngere Zielgruppen ansprechen. Ein gezielteres Content Management und Investitionen in die Qualität der Beiträge könnten hier noch viel bewirken. (vgl. IP9 2024, Z. 182-186; IP10 2024, Z. 205-207) Auch das Bewerben und Sponsoring in Schulen und sonstigen relevanten Einrichtungen könnte helfen, die Reichweite weiter zu maximieren. (vgl. IP5 2024, Z. 201-205)

Neben der Technologie spielt auch die Verbesserung der Arbeitskonditionen eine wesentliche Rolle, um den Beruf in der Gastronomie attraktiver zu gestalten. Eine Möglichkeit zur Steigerung der Attraktivität ist die Einführung von flexibleren Arbeitszeitmodellen, wie etwa einer Vier-Tage-Woche, die für viele Beschäftigte ansprechend sein könnte. IP8 vermutet, dass solche Modelle dazu führen könnten, dass Mitarbeitende auch bei geringfügig niedrigerem Gehalt bereit wären, in der Branche zu arbeiten, da die zusätzliche Freizeit ein entscheidender Faktor für die Lebensqualität ist (vgl. IP8 2024, Z. 397-401).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Einführung von Mitarbeiterangeboten wie eine betriebsinterne Kinderbetreuung oder flexiblere Freizeitgestaltung für Mitarbeiter*innen könnten ebenfalls die Attraktivität des Arbeitgebers erhöhen. Zusätzliche Annehmlichkeiten wie eine regelmäßige Physiotherapie oder der Zugang zu Friseuren während der Arbeitszeit werden als Maßnahmen gesehen, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen fördern und die Bindung zum Unternehmen stärken könnten. (vgl. IP8 2024, Z. 379-393)

9.2. Arbeitgebermarke

Diese Subkategorie umfasst die Strategien und Ansätze, die Unternehmen nutzen, um ihre Sichtbarkeit und Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und somit neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen. Die Aussagen der Interviewpartner verdeutlichen verschiedene Herangehensweisen, die speziell auf die Etablierung eines positiven Arbeitgeberimages abzielen.

Einige Interviewpartner*innen beschreiben, dass ihr Unternehmen zu wenig für eine kontinuierliche Marktpräsenz und zur Stärkung der Arbeitgebermarke unternimmt. Sie betonen, dass eine starke Arbeitgebermarke zunehmend an Bedeutung gewinnt, um sich im Wettbewerb abzuheben. Hierbei hebt beispielsweise IP1 auch die Notwendigkeit hervor, nicht nur bei Personalbedarf

aktiv zu sein, sondern regelmäßig als attraktiver Arbeitgeber präsent zu bleiben. (vgl. IP1 2024, Z. 267-279) Ähnlich äußert sich IP2 und hebt hervor, dass Unternehmen mehr als ´nur einen Arbeitsplatz´ anbieten sollten. Stattdessen gilt es, eine besondere Umgebung zu schaffen, die speziell für Menschen gestaltet ist, die das Besondere suchen. Dies könnte das Arbeitgeberimage erheblich verbessern und das Unternehmen für potenzielle Mitarbeiter*innen deutlich attraktiver gestalten. Die Interviewpartner*in sieht es demnach als Aufgabe des Betriebs, eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu fördern und betont, dass diese Werte ebenfalls über das Employer Branding kommuniziert werden sollten, um potenzielle Mitarbeiter*innen gezielt anzusprechen. (vgl. IP2 2024, Z. 219-228)

9.2.1. Massnahmen zur Wahrnehmung am Mitarbeitermarkt

Einige der befragten Unternehmen setzen gezielt auf differenzierende Maßnahmen, um sich im Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeber zu positionieren und eine besondere Wahrnehmung zu schaffen. Zu diesen Maßnahmen gehört etwa ein umfassendes Gesundheitsförderungsprogramm, das den `Ist-Zustand` regelmäßig überprüft und den Mitarbeitenden in Form verschiedener gesundheitsfördernder Angebote zugutekommt. (vgl. IP1 2024, Z. 306-313) Ein bedeutender Schwerpunkt liegt dabei auf der Förderung der Work-Life-Balance durch flexible Arbeitszeitmodelle, die es Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Stunden individuell anzupassen, und das Angebot einer betriebseigenen Kinderbetreuung, die besonders auf die Bedürfnisse Alleinerziehender eingeht. (vgl. IP2 2024, Z. 228-257)

Neben familienfreundlichen Arbeitsbedingungen und einer langfristigen Arbeitsplatzsicherheit betonen einige Interviewpartner*innen den Einsatz zusätzlicher finanzieller Anreize. Einige Betriebe bieten eine Bezahlung über dem Kollektivvertrag und Sonderleistungen wie Sonntagszuschläge, Maßnahmen, die die Attraktivität dieser Arbeitgeber deutlich erhöhen können (vgl. IP5 2024, Z. 240-248). In einem weiteren Betrieb wird die berufliche Perspektive besonders hervorgehoben, indem man Mitarbeitenden Jobgarantien, sowie betriebliche Bonifikationen, Benefits und gesundheitsfördernde Maßnahmen anbietet. (vgl. IP3 2024, Z. 292-305) Die Förderung nachhaltiger Mobilität, wie zum Beispiel das zur Verfügung stellen von E-Fahrzeugen, zur privaten und betrieblichen Nutzung, ist für manche Unternehmen ebenso ein Faktor um sich vom Mitbewerb

abzuheben, wie Maßnahmen zur Nachhaltigkeit der Umwelt zuliebe, in Form einer firmeneigenen Kompostieranlage. (vgl. IP6 2024, Z. 294-335) Um den internen Teamzusammenhalt zu fördern und den persönlichen Bezug zur Unternehmenskultur zu stärken, setzen manche Unternehmen auf gezieltes Storytelling auf Social Media, in dem Mitarbeiter*innen und Führungskräfte ihre Arbeitsweise und Erlebnisse teilen. (vgl. IP9 2024, Z. 243-251) Eine familienfreundliche Urlaubsplanung, die es Mitarbeiter*innen ermöglicht, zur Hauptsaison Zeit mit der Familie zu verbringen, sowie individuelle Karriereprogramme ergänzen in einigen Unternehmen das Gesamtangebot und fördern langfristige Mitarbeiterbindung. (vgl. IP4 2024, Z. 252-260)

Ein weiterer Betrieb bietet besondere Freizeitanreize wie Skipässe oder vergünstigte Urlaubsangebote in Partnerhotels, was insbesondere Familien zugutekommt und eine stärkere regionale Verankerung unterstützt (vgl. IP8 2024, Z. 301-304). Auch hier wird gezielt Social Media eingesetzt, um Interessierten authentische Einblicke in die Unternehmenskultur zu geben und die Verbundenheit zur Region zu betonen. (vgl. IP7 2024, Z. 280-349)

Zusätzlich zu den bereits erwähnten Maßnahmen setzt ein anderes Unternehmen auf einen besonders persönlichen Ansatz, indem neue Mitarbeitende das Hotel aus der Sicht eines Gastes erleben dürfen. Durch Übernachtungen im eigenen Hotel und der daraus resultierenden Erfahrungen haben sie die Gelegenheit, eine persönliche Verbindung zur Arbeitsumgebung herzustellen und die Atmosphäre des Hauses intensiv kennenzulernen. (vgl. IP7 2024, Z. 283-289) Die Äußerungen der Interviewpartner*innen verdeutlichen, dass ein authentisches und wertschätzendes Arbeitsklima als Schlüssel für ein positives Arbeitgeberimage angesehen wird. Dieses Miteinander stärkt nicht nur die interne Zufriedenheit, sondern wirkt auch nach außen und verbessert das Employer Branding auf dem Arbeitsmarkt (vgl. IP8 2024, Z. 342-344).

9.2.2. Unterscheidung zum Mitbewerb

Um die langfristige Mitarbeiterbindung zu fördern und um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren um neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen, setzen einige Unternehmen in der Hotellerie auf umfassende Maßnahmen, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung betrieblicher Gesundheitsförderungsprojekte, die in Zusammenarbeit mit der Österreichischen Gesundheitskasse durchgeführt werden. Diese Projekte fördern die körperliche,

psychische und soziale Gesundheit und schaffen eine Arbeitsumgebung, die sowohl die Zufriedenheit als auch die Bindung der Mitarbeitenden stärkt. (vgl. IP1 2024, Z. 306-339) Ergänzend setzen einige Unternehmen auf flexible Arbeitszeitmodelle, die Mitarbeitenden eine ausgewogene Work-Life-Balance ermöglichen, und regelmäßige Lohnanpassungen, um langfristige Stabilität und Attraktivität zu gewährleisten. (vgl. IP3 2024, Z. 330-338; IP5 2024, Z. 280-289) Auch familienfreundliche Benefits wie betriebliche Kinderbetreuung und speziell angepasste Urlaubsregelungen sind, Teil der Strategien, die die Bindung erhöhen. (vgl. IP2 2024, Z. 246-257)

Neben den klassischen Sozialleistungen stärken zahlreiche Unternehmen die Gemeinschaft durch regelmäßig organisierte Feste, Ausflüge und Veranstaltungen. Diese Aktivitäten tragen nicht nur zur Förderung eines kollegialen Miteinanders bei, sondern schaffen auch eine besondere Unternehmenskultur, die Mitarbeiter*innen langfristig motiviert und stärkt. (vgl. IP2 2024, Z. 263-265; IP10 2024, Z. 371-380) Damit neue Mitarbeiter*innen von Anfang an integriert werden, etablieren viele Unternehmen strukturierte Onboarding-Prozesse, die sie sowohl fachlich als auch sozial in das Unternehmen einführen und ihnen die Möglichkeit bieten, verschiedenen Abteilungen kennen zu lernen. (vgl. IP9 2024, Z. 258-271)

Langjährige Mitarbeiter*innen profitieren in einigen Unternehmen von maßgeschneiderten Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie von Gehaltssteigerungen, die mit zunehmender Betriebszugehörigkeit einhergehen. Diese Anreize erhöhen nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die Identifikation mit dem Unternehmen, da den Mitarbeiter*innen Perspektiven und Anerkennung geboten werden. (vgl. IP6 2024, Z. 467-474) Treueprämien und Mitarbeiterempfehlungsprogramme unterstützen zusätzlich die Mitarbeiterbindung und stärken das Employer Branding. Unternehmen fördern durch solche Programme die Weiterempfehlung des Arbeitgebers und schaffen so ein positives Bild nach außen, das potenzielle Bewerber*innen anspricht. (vgl. IP8 2024, Z. 357-366; IP9 2024, Z. 301-302) Abschließend tragen einige Unternehmen durch die gezielte Nutzung von Social Media dazu bei, authentische Einblicke in die Unternehmenskultur zu geben und die Arbeitgebermarke weiter zu stärken, was sowohl die Mitarbeiterbindung als auch die Arbeitgeberattraktivität nachhaltig fördert. (vgl. IP9 2024, Z. 243-251)

9.2.3. Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten

In der Hotellerie werden zunehmend umfassende Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen etabliert, um sowohl die Bindung der Mitarbeitenden zu fördern als auch deren berufliche Perspektiven im Unternehmen zu erweitern. Ein wichtiger Bestandteil dieser Maßnahmen sind Soft-Skills-Schulungen, die auf den Umgang mit Gästen, Konfliktmanagement und Resilienz abzielen. Diese werden von verschiedenen Betrieben als besonders nützlich bewertet, da sie Mitarbeitenden helfen, sich im Arbeitsalltag besser zu behaupten und auch mit anspruchsvollen Situationen professionell umzugehen. (vgl. IP2 2024, Z. 383-389; IP9 2024, Z. 336-338; IP2 2024, Z. 389-391) Auch Fachschulungen, etwa für Küche und Service, sind in vielen Unternehmen fest verankert und oft ergänzt durch spezifische Sprachkurse, die die Integration internationaler Mitarbeitender unterstützen. (vgl. IP2 2024, Z. 399-401; IP3 2024, Z. 356-360).

Einige Unternehmen haben zudem innovative Weiterbildungsprogramme entwickelt, die Aufstiegschancen und interne Mobilität fördern. Besonders hervorzuheben ist das Talenteprogramm eines Unternehmens, das den Mitarbeitenden ermöglicht, bis zur Hoteldirektion aufzusteigen und so ihre individuellen Karriereziele innerhalb des Betriebs zu verfolgen (vgl. IP4 2024, Z. 464-466). Auch spezielle Qualifikationen wie ein Sommelierkurs werden angeboten und eröffnen beispielsweise einen Mitarbeitenden im Küchenbereich berufliche Perspektiven im Service. (vgl. IP8 2024, Z. 415-422) Andere Betriebe unterstützen ihre Mitarbeiter*innen, indem sie sie in externe Partnerbetriebe schicken, wo sie neue Eindrücke sammeln und Ideen für das eigene Unternehmen gewinnen können. (vgl. IP5 2024, Z. 312-315)

Onboarding-Programme sind ein weiterer, wichtiger Baustein, um neue Mitarbeiter*innen erfolgreich zu integrieren. Dabei setzen Unternehmen, wie IP6 behauptet, auf ein strukturiertes Buddy-System, bei dem erfahrene Mitarbeiter*innen neuen Teammitgliedern in den ersten Wochen zur Seite stehen und somit das Ankommen im Betrieb erleichtern. (vgl. IP6 2024, Z. 404-410) Andere Unternehmen bieten Führungskräfte der höchsten Ebene eine intensive Einschulungswoche an, die nicht nur die Prozesse, sondern auch die Unternehmenskultur und -werte vermittelt, während in gastnahen Bereichen gezielte Schulungen und Lernphasen sicherstellen, dass auch branchenspezifische Kenntnisse fundiert aufgebaut werden. (vgl. IP4 2024, Z. 423-425; IP8 2024, Z. 310-314) Durch dieses breite Angebot an sozialen, fachlichen und organisatorischen

Maßnahmen schaffen Unternehmen in der Hotellerie ein Umfeld, das über monetäre Anreize hinausgeht und langfristige persönliche wie berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Die Maßnahmen, die neben der Förderung von Teamgeist und Wohlbefinden auch die individuelle Karriereentwicklung unterstützen, tragen somit wesentlich dazu bei, die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen zu stärken und die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen. (vgl. IP1 2024, Z. 536-541; IP9 2024, Z. 335-339)

9.2.4. Methoden zur Identifikation mit der Unternehmensmarke

Unternehmen in der Hotellerie setzen gezielte Methoden ein, um die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Unternehmensmarke zu stärken. Eine zentrale Maßnahme besteht darin, Mitarbeiter*innen die Nutzung der hauseigenen Anlagen in der Freizeit zu ermöglichen, was als Ausdruck hoher Wertschätzung empfunden wird und das Zugehörigkeitsgefühl erheblich steigern soll. (vgl. IP2 2024, Z. 305-312) Zusätzlich wird bereits im Onboarding-Prozess das Bewusstsein für die Marke geschaffen, indem neue Mitarbeitende Einblicke in wesentliche Unternehmensbereiche erhalten und so früh eine Verbindung zur Marke aufbauen können. (vgl. IP3 2024, Z. 167-174) Ein weiteres Beispiel sind Maßnahmen wie umfassende Mitarbeiterhandbücher, die den Bewerbenden und Auszubildenden die Unternehmenswerte, die Vision und Mission sowie spezifische Benefits vermitteln, um das Arbeitgeberprofil schon vor der Einstellung klar darzustellen. (vgl. IP8 2024, Z. 229-235) Die Identifikation mit der Marke wird zudem durch gebrandete Werbeartikel wie Trinkflaschen und Kleidungsstücke unterstützt, die Mitarbeiter*innen stolz nach außen tragen und die Marke bei Kund*innen und Interessierten sichtbar machen. (vgl. IP6 2024, Z. 538-551). Teamevents und gemeinsame Aktivitäten fördern ebenfalls die Markenbindung. Regelmäßige Grillfeste und Ausflüge werden von IP7 als Beispiele genannt, die nicht nur das Gemeinschaftsgefühl stärken, sondern auch auf Social Media geteilt werden, um die Marke als authentisch und nahbar darzustellen. (vgl. IP7 2024, Z. 354-360) Auch IP9 bestätigt, dass das Teilen von positiven Erlebnissen auf Social Media die Identifikation und Verbundenheit der Mitarbeitenden zur Marke festigt. (vgl. IP9 2024, Z. 251-254)

Um die Unternehmenswerte noch stärker zu verankern, setzen einige Unternehmen auf direkte Befragungen der Mitarbeiter*innen. Wie IP10 berichtet, werden hier die Wahrnehmungen der Unternehmenswerte von Mitarbeiter*innen gesammelt und zur Weiterentwicklung des Employer Brandings genutzt, indem man externe Partner beauftragt, die Befragungen im Unternehmen zum Thema Employer Branding durchführen. Diese Maßnahmen fördern eine konsistente Markenwahrnehmung und stellen sicher, dass die Unternehmensidentität im Einklang mit den Vorstellungen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden steht. (vgl. IP10 2024, Z. 556-570)

9.3. Social Media Recruiting

In dieser Subkategorie wird grundsätzlich auf die allgemeine Nutzung von Social Media in den Betrieben und im Speziellen auf das Thema Social Media Recruiting eingegangen. Social Media spielt eine zentrale Rolle in der Markenpositionierung und Kommunikation in der Hotellerie. Wie in den vorigen Kapiteln bereits erwähnt, tragen unter anderem Facebook und Instagram dazu bei, unterschiedliche Inhalte an unterschiedliche Zielgruppen zu transportieren.

9.3.1. Nutzung von Social Media Kanälen

In diesem Kapitel wird verdeutlicht, dass Social Media eine zentrale Rolle in der Markenpositionierung und Kommunikation im Hotelwesen spielt. Die meisten Hotels setzen vor allem auf Facebook und Instagram, die sowohl zur Ansprache von Gästen als auch von Mitarbeiter*innen genutzt werden. (vgl. IP1 2024, Z. 595-612; IP6 2024, Z. 561-566; IP10 2024, Z. 583-587) Teilnehmer wie IP5 und IP9 betonen hierbei die zielgruppenspezifische Trennung der Inhalte und betonen, dass Facebook oft zur allgemeinen Informationsverbreitung verwendet wird und eine breitere Altersgruppe anspricht, während Instagram vor allem jüngere Zielgruppen erreicht und in der Regel für Gäste- und Arbeitgeberinhalte priorisiert wird. (vgl. IP5 2024, Z. 252-256; IP9 2024, Z. 434-441)

Die Rekrutierung von Fachkräften erfolgt oft über bezahlte Anzeigen und KI-gestützte Targeting-Methoden. IP4 hebt hervor, dass Social Media Ads und Google Ads dabei helfen, spezifische Zielgruppen effektiv zu erreichen. (vgl. IP4 2024, Z. 344-353) Ebenso betont IP7, dass durch Meta- und Google-Ads gezielt junge Talente angesprochen werden können, die bevorzugt über digitale

Kanäle rekrutiert werden (vgl. IP7 2024, Z. 94-95). Die Gestaltung von Social Media-Inhalten ist dabei entscheidend für eine positive Markenwahrnehmung und die Attraktivität der Arbeitgebermarke. Es wird erwähnt, das emotionale und visuelle Inhalte, wie ansprechende Bilder und Influencer-Marketing, die Bindung zur Marke fördern. In Verbindung mit unkomplizierten und barrierefreien Bewerbungsmethoden könnten solche Inhalte den Bewerbungsprozess vereinfachen und das Interesse der Zielgruppe steigern. (vgl. IP10 2024, Z. 633-642) Darüber hinaus experimentieren viele Unternehmen mit Plattformen wie TikTok und LinkedIn. TikTok wird zunehmend genutzt, um jüngere Zielgruppen anzusprechen, während LinkedIn besonders in der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften Potenzial zeigt. (vgl. IP2 2024, Z. 439-441; IP3 2024, Z. 127-130; IP6 2024, Z. 213-218) Einige Teilnehmer, wie IP8, weisen jedoch darauf hin, dass LinkedIn im Gastgewerbe bislang eine untergeordnete Rolle spielt, obwohl dieser Kanal an Relevanz gewinnen könnte (vgl. IP8 2024, Z. 437-438).

9.3.2. Zielgruppendefinierung der Social Media Kanäle

In diesem Kapitel wird beschrieben, wie Hotels spezifische Social-Media-Kanäle nutzen, um unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen und gezielt zu rekrutieren. Die Wahl der Plattformen hängt stark von den Zielgruppen und deren typischer Nutzung dieser Plattformen ab. Beispielsweise gilt Facebook als bevorzugtes Medium, um die Generation ab 30 Jahren zu erreichen, die eine größere Affinität zu diesem Netzwerk zeigt. Eine genauere Beschreibung der Generationen wird im Kapitel 5.2.1 und folgendem beschrieben. Für Positionen im Gastgewerbe, die breite Fachkenntnisse erfordern, wird Facebook ebenfalls favorisiert, da es gut für gezielte Stellenausschreibungen geeignet ist und eine höhere Resonanz unter internationalen Arbeitssuchenden erzielt. (vgl. IP3 2024, Z. 223-231; IP6 2024, Z. 564-580; IP10 2024, Z. 606-611).

Instagram und TikTok hingegen werden primär eingesetzt, um jüngere Zielgruppen und potenzielle Auszubildende anzusprechen, da diese Plattformen durch visuell ansprechende Inhalte und bewegte Bilder eine stärkere Reichweite bei jüngeren Nutzern erzielen (vgl. IP1 2024, Z. 644-646; IP4 2024, Z. 152-154; IP10 2024, Z. 737-741). LinkedIn wird von mehreren Teilnehmern als Plattform mit hohem Potenzial für das Recruiting gehobener Positionen und Fachkräfte wahrgenommen, da auf dieser Plattformen Personen mit Management-und/oder Führungspositionen aktiv sind. IP3 und IP10 sehen daher besonders bei LinkedIn eine effektive Möglichkeit, qualifizierte

Fachkräfte für Führungspositionen anzusprechen. (vgl. IP3 2024, Z. 683-687; IP10 2024, Z. 939-946)

YouTube dient bei einigen Betrieben zur Präsentation der Unternehmenswerte mittels Kurzvideos, in denenKarrierewege und Mitarbeitervorteile kommuniziert werden, um so potenziellen Bewerber*innen umfassender über das Unternehmen und dessen Kultur zu informieren. (vgl. IP2 2024, Z. 456-460) Durch gezielte Werbekampagnen auf diesen Plattformen versuchen Unternehmen, den hohen Aufwand des `Gießkannenprinzips` zu vermeiden, um somit auch ihre Zielgruppen spezifischer anzusprechen. (vgl. IP6 2024, Z. 618-628; IP10 2024, Z. 764-771)

9.3.3. Management der Social Media Kanäle

Aufgrund der Auswertung der Interviews zum Themenbereich `Management von Social Media Kanälen` zeigt sich, dass die Pflege und Organisation der Social Media Aktivitäten in den untersuchten Hotels durch klare Zuständigkeiten, strukturierte Planungen mittels Contentplan und teils externer Unterstützung realisiert wird. Die Verantwortung für die Inhalte liegt größtenteils bei der Marketingabteilung, die teils interne Mitarbeitende und teils externe Agenturen zur Unterstützung hinzuzieht. (vgl. IP1 2024, Z. 676-705) Andere Befragte beschreiben eine ähnliche Herangehensweise, bei der quartalsweise Redaktionspläne erstellt werden, um Schwerpunkte und geplante Inhalte festzulegen. Die Freigabe erfolgt dann durch die zuständigen Marketingmitarbeitenden, bevor die Beiträge veröffentlicht werden. (vgl. IP6 2024, Z. 596-600)

Einige Hotels setzen stark auf die Zusammenarbeit mit externen Agenturen, die nicht nur Anzeigen schalten, sondern auch die analytische Auswertung und Erfolgskontrolle übernehmen. IP2 erläutert, dass die Agentur für die Veröffentlichung von Anzeigen zuständig ist, während das interne Marketingteam die Inhalte, Texte und Bilder erstellt und abstimmt. Diese enge Zusammenarbeit erfolgt überwiegend per E-Mail, wobei die Agentur die Endanpassungen vor der Veröffentlichung vornimmt. (vgl. IP2 2024, Z. 462-479) Während der organische Aufbau auf den Social Media Kanälen und die Erstellung von Beiträgen oft intern geschehen, werden bezahlte Anzeigen hingegen des Öfteren an externe Agenturen ausgelagert. Wöchentliche Meetings zur Abstimmung zwischen Marketing und Sales gewährleisten, dass aktuelle Personal- und Gästebedarfe gezielt in den Kampagnen berücksichtigt werden. (vgl. IP7 2024, Z. 441-446)

In den meisten Fällen wird die Content-Erstellung durch Mitarbeiter*innen und verschiedene Abteilungen unterstützt, was jedoch herausfordernd sein kann. Unternehmen weisen darauf hin, dass die Marketingabteilung stark auf die Unterstützung von Abteilungsleitungen angewiesen ist, um aktuelle und authentische Inhalte zu sammeln, und dass dies im Alltagsgeschäft häufig vernachlässigt wird. (vgl. IP9 2024, Z. 494-501) Auch IP6 betont die Bedeutung von verwertbarem Content und beschreibt, wie Social Media Verantwortliche Abteilungsleitungen in der Erstellung von Bild- und Videomaterial schulen, um die Qualität der Beiträge zu verbessern. (vgl. IP6 2024, Z. 704-711) Die Erfolgskontrolle der Kampagnen erfolgt durch verschiedene Analysetools und Messmethoden, wobei einige Hotels auf externe Dienstleister zurückgreifen. Die Kontrolle von diversen Kennzahlen (KPI´s) sowie die Rückmeldung der Abteilungsleiter über eingegangene Bewerbungen, sehen einige Unternehmen als wichtige Messpunkte, um den Erfolg der Maßnahmen zu kontrollieren. Monatliche Berichte externer Dienstleister bieten zusätzliche Einblicke und unterstützen die Optimierung der Kampagnen. (vgl. IP3 2024, Z. 538-551; IP10 2024, Z. 664-669)

9.3.4. Vor- und Nachteile von Social Media

In der Analyse der Vor- und Nachteile von Social Media in Verbindung mit der Personalrekrutierung und Unternehmenskommunikation betonen die Befragten überwiegend die schnelle Reichweite, kostengünstige Werbung und hohe Sichtbarkeit als wesentliche Vorteile. Social Media bietet eine schnelle Verbreitung von Informationen und ermöglicht – auf jede Zielgruppe angepasst - eine übersichtliche Investitionsplanung, da die Kosten je nach Budget flexibel angepasst werden können. (vgl. IP1 2024, Z. 791-798) Während einige der interviewten Personen also die Gewindigkeit der Informationsverbreitung hervorheben ist, ist für die anderen die Eingrenzung der Zielgruppe der entscheidende Faktor im Einsatz von Social Media. (vgl. IP2 2024, Z. 508-509; IP5 2024, Z. 380-381)

Ein weiterer Vorteil wird in der vergleichsweise kosteneffizienten Reichweite gesehen. Die Möglichkeit, eine breite Zielgruppe mit geringerem Aufwand anzusprechen und reaktionsschnell auf den Social-Media-Kanälen zu interagieren, sieht man vor allem in der Anwerbung von Mitarbeiter*innen als großen Vorteil. (vgl. IP6 2024, Z. 642-644; Z. 783-787) Ähnlich sieht IP9 die emotionale Ansprache, die durch Social Media gelingt, als weiteren Vorteil, insbesondere in Bezug auf

potenzielle Gäste, die in emotionalen Momenten erreicht werden können. (vgl. IP9 2024, Z. 511-515)

Jedoch berichten die Befragten auch von Herausforderungen und Nachteilen. Ein häufig genanntes Problem sind negative Kommentare und Interaktionen, die teilweise das Unternehmensimage beeinträchtigen können. Manche Interviewpartner*innen merken an, dass diese negativen Reaktionen oft schwer zu kontrollieren sind und im Überangebot der Social Media-Werbung untergehen können. (vgl. IP1 2024, Z. 805-809; IP5 2024, Z. 381-384) IP4 ergänzt, dass ein schnelles und gut funktionierendes Community-Management erforderlich ist, um auf negative Reaktionen zeitnah und professionell zu antworten. (vgl. IP4 2024, Z. 519-522) Ein weiterer Nachteil liegt in der Quantität und Qualität der Bewerbungen. Die hohe Reichweite generiet eine gewisse Quantität an Bewerbungen, die jedoch nicht immer ernsthaft gemeint oder qualifikatorisch relevant sind, was den Verwaltungsaufwand erheblich erhöht. So schildert IP6, dass das geringe Bewerbungsniveau in niedrigqualifizierten Stellen häufig zu aufwändigen Auswahlprozessen führt. (vgl. IP6 2024, Z. 869-879) IP10 beschreibt das Risiko, von einer Masse an Bewerbungen überschwemmt zu werden, von denen ein Großteil ungeeignet sei und daher aussortiert werden muss. (vgl. IP10 2024, Z. 817-836)

Ein zusätzlicher Nachteil von Social Media besteht in der hohen Dynamik und Schnelllebigkeit der Plattformen. Veröffentlichte Stellenanzeigen oder andere Beiträge laufen Gefahr, in der Masse an Inhalten unterzugehen, wodurch ihre langfristige Wahrnehmung im Vergleich zu klassischen Printanzeigen erheblich eingeschränkt sein kann. Zudem führt die überwältigende Vielzahl an Werbeanzeigen dazu, dass eine gesteigerte Sichtbarkeit lediglich durch gezielte und außergewöhnliche Differenzierungsmaßnahmen erreicht werden kann, was wiederum einen erhöhten Aufwand an Ressourcen und Kreativität erfordert (vgl. IP8 2024, Z. 500-509, Z. 503-504)

9.3.5. Erfahrungen im Social Media Recruiting

Die Nutzung von Social Media im Recruiting wird von vielen Unternehmen als wertvolles Instrument wahrgenommen, da sie eine kostengünstige und breite Reichweite ermöglicht. Besonders Plattformen wie Facebook und Instagram werden bevorzugt, um neue Zielgruppen zu erschließen und Bewerber*innen zu erreichen, die mit traditionellen Medien schwer zugänglich wären.

(vgl. IP2 2024, Z. 524-530) Social Media bietet ebenso für bestimmte Stellen wie Praktika oder temporäre Jobs eine besondere Möglichkeit um Mitarbeiter*innen zu erreichen. (vgl. IP6 2024, Z. 895-896). Gleichzeitig wird die schnelle und unkomplizierte Bewerbungsmöglichkeit auf Social Media als Herausforderung wahrgenommen. Die einfache Handhabung der Bewerbung führt oft dazu, dass eine große Zahl von Rückmeldungen eingeht, von denen nur einige wenig Substanz haben. So berichten Interviewpartner*innen, dass es häufig schwer ist, das ernsthafte Interesse eines Bewerbers abzuschätzen, da viele Anfragen eher spontan und unverbindlich wirken (vgl. IP1 2024, Z. 885-895). Der anonyme Charakter einiger Plattformen mindert offenbar die Verbindlichkeit der Bewerbungen und erschwert es potenziell geeignete Kandidat*innen durch fehlende Rückmeldungen zu erreichen. (vgl. IP8 2024, Z. 602-605) Um diesen Herausforderungen entgegenzuwirken, setzen einige Unternehmen auf Filtermechanismen, die helfen, unpassende Bewerbungen schneller auszusortieren. Gerade bei zugänglichen Plattformen wie Facebook wird hervorgehoben, dass eine Vorauswahl notwendig ist, um die Effizienz im Auswahlprozess zu erhöhen. (vgl. IP10 2024, Z. 827-836)

Neben den erwähnten Herausforderungen ist eine gezielte Content-Strategie ein entscheidender Faktor, um Aufmerksamkeit zu gewinnen und die Qualität der Bewerbungen zu steigern. Es wird betont, dass visuelle Formate wie Videos und Reels eine stärkere emotionale Wirkung entfalten und Bewerber*innen dazu anregen, sich stärker mit dem Unternehmen zu identifizieren. Diese Formate werden häufiger geteilt und lösen mehr Interaktionen aus als reine Textanzeigen. (vgl. IP3 2024, Z. 254-259) Besonders Instagram hat sich als eine Plattform bewährt, die durch ein authentisches und lockeres Bild des Unternehmens potenzielle Bewerber*innen anspricht. IP9 erklärt, dass Bewerber*innen hier häufig durch einen Blick hinter die Kulissen des Unternehmens angesprochen werden und dadurch ein authentisches Bild vom Arbeitsumfeld gewinnen. (vgl. IP9 2024, Z. 145-151)

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Social Media Recruiting ist die Erfolgsmessung. Einige Unternehmen setzen gezielt Analysetools wie Google Analytics ein, um die Resonanz ihrer Social Media Kampagnen zu überprüfen und zu bewerten. (vgl. IP1 2024, Z. 927-930) Zusätzlich zu diesen Kennzahlen wird erwähnt, dass auch die direkte Rückmeldung der Bewerber*innen wertvolle Einblicke in die Wirksamkeit der Social Media Strategie geben. (vgl. IP7 2024, Z. 537-543)

9.3.6. Potential im Social Media Recruiting

Im Bereich des Social Media Recruitings sehen die Unternehmen in den Interviews großes Potenzial, das jedoch durch eine strategische, kontinuierliche und an die jeweilige Zielgruppe angepasste Nutzung weiter ausgeschöpft werden kann.. Viele der befragten Interviewpartner*innen heben hervor, dass durch die strategische Nutzung von Plattformen wie Instagram, TikTok und LinkedIn eine sowohl breitere als auch gezieltere Zielgruppenansprache ermöglicht wird, die mit traditionellen Medien nur schwer zu realisieren wäre. Es wird erwähnt, dass sich junge Menschen zunehmend auf neuen Plattformen wie TikTok bewegen, was besonders bei der Suche nach Auszubildenden von Vorteil sei (vgl. IP2 2024, Z. 579-582). Auch IP3 hebt das Potenzial von TikTok hervor und betont, die Plattform durch Beiträge von jungen Mitarbeiter*innen und Auszubildenden lebendiger und authentischer zu gestalten, um die spezifische Zielgruppe besser zu erreichen (vgl. IP3 2024, Z. 582-584). Gleichzeitig sind sich die Befragten bewusst, dass erfolgreiches Social Media Recruiting einer kontinuierlichen Content-Produktion und einer differenzierten Strategie bedarf. Für eine wirksames bespielen der Plattformen sind Videos und kurze Clips besonders geeignet, um Emotionen zu transportieren und potenzielle Bewerber*innen anzusprechen. Die Erstellung qualitativ hochwertiger Videos setzt den Einsatz spezialisierter Ressourcen sowie fundiertes Fachwissen voraus – Kompetenzen, die in vielen Unternehmen nach wie vor nur in begrenztem Umfang verfügbar sind. (vgl. IP6 2024, Z. 740-744) Andere Befragte sehen das Potenzial in der gezielten Videoerstellung, sie schlagen vor, dass Mitarbeiter*innen bei ihrer Arbeit oder in authentischen Situationen zu zeigen, um ein lebendiges Bild des Unternehmens zu vermitteln. Dabei könnten auch Influencer-Ansätze mit eigenen Mitarbeiter*innen genutzt werden, was den authentischen und positiven Eindruck der Arbeitskultur unterstützt. (vgl. IP9 2024, Z. 537-542; IP10 2024, Z. 642-650)

Ein zentraler Aspekt für die erfolgreiche Umsetzung dieser Strategien ist jedoch eine zielgerichtete und professionelle Steuerung des Social Media Recruitings. Mehrere Teilnehmer*innen, sprechen sich für die Schaffung spezialisierter Positionen aus, die sich gezielt um die Content-Erstellung und -Verwaltung kümmern. Sie heben hervor, dass Social Media im Alltagsgeschäft oft nebenbei betrieben wird und daher an Wirkung verliert, da eine klare Strategie und konsistente Umsetzung fehlt. (vgl. IP8 2024, Z. 622-627; IP9 2024, Z. 565-570)

Zusätzlich betonen die Befragten die zentrale Bedeutung einer modernen technischen Infrastruktur und fortschrittlicher Analysekompetenzen, die nicht nur eine effektive Steuerung und Auswertung von Kampagnen ermöglichen, sondern auch für die Content-Erstellung und die Analyse von Bewerberinteraktionen genutzt werden können.KI-basierte Technologien werden hierbei als zukunftsweisende Unterstützung wahrgenommen, die etwa durch automatische Inhalte und Empfehlungen den Arbeitsaufwand reduzieren und die Zielgruppenansprache optimieren können. (vgl. IP4 2024, Z. 542-544; IP6 2024, Z. 931-934)

10. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Kapitel werden die empirischen Subforschungsfragen anhand der ausgewerteten Interviews beantwortet.

Empirische Subforschungsfrage 1:

E-SFF: Welche Strategien werden für die Suche von zukünftigen Mitarbeiter*innen verfolgt, um sich gegenüber den Mitbewerber*innen am Markt durchzusetzen?

Ein zentrales Element in der Mitarbeiterbeschaffung ist die Nutzung eines breiten Spektrums an Rekrutierungskanälen. Während früher vermehrt auf Print Medien und das AMS gesetzt wurde, um Mitarbeiter*innen zu finden, setzen Unternehmen zunehmend auf digitale Plattformen und Social Media, um potenzielle Mitarbeiter*innen zu erreichen. Plattformen wie Facebook, Instagram und LinkedIn werden verstärkt genutzt, um gezielte Stellenanzeigen zu schalten und die Sichtbarkeit des Unternehmens zu erhöhen. Insbesondere Social Media ermöglicht es, direkt mit potenziellen Kandidat*innen in Kontakt zu treten und ein positives Employer Branding zu betreiben, was im Wettbewerb um Talente einen wesentlichen Vorteil verschafft.

Ein starkes Employer Branding stellt ein wesentliches Schlüsselelement dar, um sich im Wettbewerb abzuheben. Unternehmen, die sich als attraktive Arbeitgeber darstellen, sowohl in der Außendarstellung als auch gegenüber den bestehenden Mitarbeiter*innen, haben größere Chancen, qualifizierte Mitarbeiter*innen zu gewinnen. Dazu gehört auch die Einführung von Prämien- oder Bonussystemen für bestehende Mitarbeiter*innen, die neue Arbeitskräfte empfehlen und vermitteln. Diese Methode, bekannt als `Mitarbeiter*innen werben Mitarbeiter*innen´, ist in vielen Unternehmen ein zentrales Instrument geworden, um die Personalbeschaffung zu erleichtern. Eine wesentliche Strategie besteht darin, die eigene Arbeitgebermarke (Employer Branding) aktiv zu gestalten und nach außen hin attraktiv zu präsentieren. Dies wird erreicht, indem Unternehmen durch gezielte Maßnahmen die Unternehmenskultur und das Arbeitsumfeld hervorheben, zum Beispiel durch die Präsentation von Mitarbeitererfahrungen und -geschichten auf Social Media oder durch gezielte Marketingkampagnen, die das Unternehmen als modernen, fairen und

mitarbeiterorientierten Arbeitgeber positionieren. Diese Darstellung dient nicht nur dazu, potenzielle Mitarbeiter*innen zu gewinnen, sondern auch dazu, die bestehende Belegschaft zu binden und damit die Fluktuation zu verringern.

Das Netzwerken spielt ebenfalls eine große Rolle, sowohl durch formelle Veranstaltungen wie Messen als auch durch informelle Gelegenheiten, wie das Knüpfen von Kontakten bei Events oder Schulkooperationen. Das Knüpfen persönlicher Beziehungen zu Schulen, Fachhochschulen oder sogar zu den eigenen Gästen gilt als effektiver Weg, um langfristig qualifizierte Mitarbeiter*innen zu gewinnen. Besonders die Mundpropaganda und Empfehlungen durch bestehende Mitarbeiter*innen haben sich als effiziente Methode erwiesen, um passende Kandidat*innen zu finden.
Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle sowie das Eingehen auf die Bedürfnisse verschiedener Generationen. Die Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeiten sind zunehmend wichtig, insbesondere für jüngere Generationen, die oft andere Werte und Erwartungen an ihre Arbeitsbedingungen haben. Unternehmen, die attraktive Modelle wie Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeiten und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bieten, positionieren sich besser im Wettbewerb um Talente, insbesondere in strukturschwächeren Regionen. Darüber hinaus wird verstärkt auf den `cultural fit` geachtet, also darauf, wie gut Bewerber*innen ins bestehende Team passen und bereit sind, sich weiterzuentwickeln. Die fachliche Qualifikation tritt oft in den Hintergrund, da es wichtiger wird, dass Kandidat*innen Lernbereitschaft und Teamfähigkeit mitbringen. Diese Fokussierung auf Teamfähigkeit und Entwicklungspotenzial ist eine Reaktion auf den Fachkräftemangel, der es schwierig macht, perfekt ausgebildete Mitarbeiter*innen zu finden.
Die Zukunft sehen Unternehmen im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI). Durch KI-gestütztes Targeting, das unter anderem über Google Ads und Meta-Anzeigen erfolgt, können spezifische Zielgruppen identifiziert und mit zielgerichteten Anzeigen angesprochen werden. KI ermöglicht dabei nicht nur eine präzisere Zielgruppenansprache, sondern optimiert auch die Ausspielung von Inhalten und reduziert die Streuverluste im Bewerbungsprozess. Hier erhoffen sich die Unternehmen eine effizientere Personalsuche, wobei auch auf Risiken hingewiesen wird.
Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Unternehmen, die im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter*innen erfolgreich sein wollen, eine mehrgleisige und langfristige Strategie verfolgen

müssen, was aktuell in vielen Betrieben noch nicht der Fall ist. Diese Strategie umfasst die Nutzung moderner digitaler Kanäle, die Anpassung an die Bedürfnisse der jüngeren Generationen und die Schaffung eines positiven Arbeitgeberimages durch Employer Branding und Incentives, sowie den Einsatz von KI-unterstütze Technologien, um die Effizienz im Bewerbungsprozess zu gewährleisten. Unternehmen setzen dabei vermehrt auf datengetriebene Kampagnen, bei denen durch die gezielte Schaltung von Anzeigen potenzielle Bewerber*innen erreicht werden, die aufgrund von Algorithmen als besonders geeignet gelten. Durch den Einsatz von Analyse-Tools können Personalabteilungen so die Effektivität von Stellenanzeigen in Echtzeit überprüfen und optimieren. Diese datenbasierte Herangehensweise bietet einen strategischen Vorteil gegenüber herkömmlichen Methoden, da sie die Rekrutierung gezielter und effizienter gestaltet.

Diese Strategien ermöglichen es den Unternehmen, sich gegenüber Mitbewerber*innen am Markt zu positionieren und langfristig qualifizierte und motivierte Mitarbeiter*innen zu gewinnen und bestehende Mitarbeiter*innen zu motivieren und zu halten und um sich vom Mitbewerb abzusetzen.

Empirische Subforschungsfrage 2:

Welche Chancen und Risiken bestehen im Bereich Social Media bei der Rekrutierung von Mitarbeiter*innen?

Im Bereich der Rekrutierung von Mitarbeiter*innen bieten Social Media-Plattformen sowohl Chancen als auch Risiken, die Unternehmen im Hotel- und Gastronomiebereich strategisch nutzen oder bewältigen müssen, um erfolgreich zu sein. Social Media hat sich als ein wichtiger Bestandteil der Personalbeschaffung etabliert, insbesondere aufgrund seiner Reichweite und Zielgenauigkeit.

Chancen:

Zu den wesentlichen Chancen zählt die Möglichkeit, gezielte und kostengünstige Anzeigen zu schalten, die eine breite Zielgruppe ansprechen. Plattformen wie Facebook, Instagram, TikTok und LinkedIn ermöglichen es Unternehmen, spezifische Zielgruppen nach Alter, geografischer Lage, beruflichen Interessen und anderen demografischen Merkmalen zu erreichen. Dies erhöht die Sichtbarkeit der Stellenangebote und verbessert die Chancen, passende Bewerber*innen zu

finden, die sonst möglicherweise nicht durch traditionelle Kanäle, wie Print Medien, das AMS und allgemeinen Stellenanzeigen in Fachzeitschriften erreicht worden wären. Social Media bietet zudem die Möglichkeit, das Employer Branding gezielt zu stärken. Unternehmen können sich durch kreative Inhalte, Einblicke in das Arbeitsumfeld und authentische Darstellungen ihrer Unternehmenskultur als attraktive Arbeitgeber positionieren. Dies fördert nicht nur die Aufmerksamkeit potenzieller Bewerber*innen, sondern schafft auch ein Gefühl der Zugehörigkeit und Identifikation mit dem Unternehmen.

Eine weitere Chance besteht darin, dass Social Media die Interaktion mit potenziellen Kandidat*innen erleichtert. Bewerbungsprozesse können unkomplizierter gestaltet werden, zum Beispiel durch die direkte Ansprache von Interessierten oder durch die Möglichkeit, Bewerbungen über Plattformen wie WhatsApp oder Messenger-Dienste einzureichen. Dies schafft eine niedrigere Hemmschwelle für Bewerber*innen und ermöglicht einen schnellen und direkten Kontakt, der den Rekrutierungsprozess beschleunigt. Zudem genannten Vorteilen besteht in der Geschwindigkeit und Flexibilität von Social Media eine weitere Chance. Stellenanzeigen können in Echtzeit veröffentlicht, angepasst und optimiert werden. Dies ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Veränderungen im Arbeitsmarkt oder in den Anforderungen des Unternehmens.

Social Media eignet sich zudem hervorragend für den Aufbau eines langfristigen Talentepools. Unternehmen können potenzielle Bewerber*innen in ihren Netzwerken behalten, auch wenn sie aktuell keine offenen Stellen haben, und diese bei zukünftig verfügbaren Stellen direkt ansprechen.

Risiken:

Trotz der vielen Vorteile bergen Social Media-Plattformen auch Risiken, die im Rekrutierungsprozess beachtet werden müssen. Ein wesentliches Risiko besteht darin, dass die Qualität der Bewerbungen schwanken kann. Aufgrund der leichten Zugänglichkeit und geringen Barrieren, sich über Social Media zu bewerben, können Unternehmen mit einer hohen Anzahl unqualifizierter oder unseriöser Bewerbungen konfrontiert werden. Dies erfordert einen höheren administrativen Aufwand, um die geeigneten Kandidat*innen herauszufiltern und kann den Rekrutierungsprozess insgesamt verlangsamen. Ein weiteres Risiko besteht in der Unsicherheit der Authentizität und Verlässlichkeit von Online-Informationen. Bewerber*innen können leicht ungenaue oder

gefälschte Angaben über ihre beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen machen, was es schwieriger macht, die tatsächliche Eignung der Kandidat*innen für die jeweilige Position zu beurteilen.

Hinzu kommt, dass Unternehmen bei der Nutzung von Social Media als Rekrutierungskanal einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt sind. Da viele Unternehmen diese Kanäle nutzen, um ihre Stellenangebote zu bewerben, müssen Arbeitgeber sich durch besonders kreative und ansprechende Inhalte von ihren Mitbewerber*innen abheben. Dies erfordert sowohl eine strategische Planung als auch zusätzliche Ressourcen in Form von Zeit, Budget und Expertise im Bereich des Social Media Managements, sowie intensive Pflege der eigenen Unternehmensmarke.

Zusätzlich besteht das Risiko, dass Social Media-Nutzer*innen, vor allem aus jüngeren Generationen, Unternehmen negativ bewerten oder kommentieren, was das Employer Branding beeinträchtigen kann. Unzureichend gepflegte oder negative Online-Bewertungen können zu Reputationsschäden führen, da Social Media von Interaktion lebt und kritische Kommentare das Image eines Arbeitgebers nachhaltig schädigen und potenzielle Bewerber*innen abschrecken können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, das Social Media-Plattformen Unternehmen in der Mitarbeiterrekrutierung erhebliche Chancen bieten, insbesondere durch eine erweiterte Reichweite, erhöhte Effizienz und die Stärkung des Employer Brandings. Gleichzeitig müssen jedoch die Risiken wie die Qualität der Bewerbungen, die Verlässlichkeit von Informationen, der verstärkte Wettbewerb und mögliche Reputationsverluste beachtet werden. Eine gut durchdachte und kontinuierlich angepasste Social Media-Strategie, die diese Faktoren berücksichtigt, kann den Rekrutierungserfolg erheblich steigern. Sie ermöglicht es Unternehmen, die Vorteile der Plattformen langfristig und nachhaltig zu nutzen, setzt jedoch einen bewussten Umgang mit den genannten Herausforderungen voraus.

11. CONCLUSIO, AUSBLICK UND HANDLUNGSEMPFEHLUNG

In dieser Masterarbeit werden die Ergebnisse der theoretischen und empirischen Untersuchungen zusammengeführt, um die Frage zu beantworten, welche Chancen und Herausforderungen sich in der steirischen Hotellerie in Bezug auf das Social Media Recruiting ergeben, und welche Best Practices sich in der modernen Personalbeschaffung ableiten lassen.

11.1. Conclusio

Es wurde detailliert untersucht, welche Chancen und Risiken die Nutzung von Social Media für das Unternehmensbranding bietet, welche Zielgruppen im Recruiting am effektivsten über bestimmte Plattformen erreicht werden, welche Strategien Unternehmen zur Mitarbeitergewinnung nutzen und welche besonderen Chancen und Herausforderungen sich durch den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung ergeben. Ziel ist es, ein fundiertes Bild der aktuellen Praxis und deren Potenzial für die steirische Hotellerie zu zeichnen. Dabei wurden theoretische Ansätze zu Reichweite, Sichtbarkeit, Zielgruppenansprache und interaktiven Kommunikationsmöglichkeiten mit empirischen Daten aus der Praxis verglichen, um die Effizienz von Social Media im Employer Branding zu beleuchten. Ergänzend dazu wurden die Herausforderungen, wie Datenschutzrisiken und Reputationsprobleme, sowie der Wettbewerbsvorteil durch gezielte Social Media Strategien für die Personalbeschaffung detailliert analysiert.

Ein weiteres Ergebnis dieser Untersuchungen bestätigt die Annahme, dass herkömmliche Rekrutierungsmethoden wie Stellenausschreibungen in Print Medien kaum mehr Wirkung zeigen. Innovative Lösungen wie zum Beispiel KI-unterstütztes Recruiting und der Aufbau einer positiven Arbeitgebermarke sind Voraussetzung um in Zukunft Mitarbeiter*innen überzeugen zu können, mit den Unternehmen in Kontakt zu treten.

Die theoretische Analyse bestätigt, dass Social Media erhebliche Potenziale für das Branding bietet, insbesondere durch die Möglichkeit, eine breite Zielgruppe kosteneffizient und zielgenau anzusprechen. So erlauben es Social Media Plattformen Unternehmen, über gezielte Kampagnen ein positives Markenimage aufzubauen, die Markenbekanntheit zu steigern und die Bindung der Zielgruppe zu stärken. Die Theorie hebt hervor, dass Social Media durch seine Reichweite und

Interaktivität eine wertvolle Möglichkeit bietet, direkt und authentisch mit potenziellen Bewerber*innen und Kund*innen in Kontakt zu treten. Dadurch können Unternehmen Vertrauen schaffen und die Loyalität gegenüber der Marke fördern. Allerdings zeigen die theoretischen Erkenntnisse auch, dass diese Chancen nur dann effektiv genutzt werden können, wenn Unternehmen die potenziellen Risiken, wie negative Publicity und Datenschutzprobleme, aktiv adressieren. Die offene und dynamische Natur von Social Media birgt das Risiko, dass negative Kommentare oder Shitstorms das Markenimage beeinträchtigen können. Ebenso besteht das Risiko von Datenschutzverletzungen, die zu rechtlichen Konsequenzen und Vertrauensverlust führen können. Um diese Gefahren zu minimieren, müssen Unternehmen die richtigen Strategien zur Krisenkommunikation und Datenschutzsicherung einsetzen.

Im Rahmen der Nutzung von Social Media bestätigt die empirische Analyse die theoretischen Annahmen und zeigt, dass die Unternehmen, die Social Media gezielt und strategisch einsetzen, tatsächlich eine höhere Sichtbarkeit und Reichweite erzielen und erfolgreich spezifische Zielgruppen sowohl im Kunden- als auch den Bewerberbereich ansprechen. Unternehmen, die in der empirischen Untersuchung besonders erfolgreich im Employer Branding abschneiden, nutzen Social Media, um eine enge Verbindung zu ihrer Zielgruppe aufzubauen, was sich in gesteigerter Markenloyalität und einem positiven Arbeitgeberimage zeigt. Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen zudem, dass die in der Theorie betonte Interaktivität und bidirektionale Kommunikation auf Social Media einen wesentlichen Einfluss auf die Bindung und Zufriedenheit von Kandidat*innen haben. Unternehmen, die diese bidirektionale Kommunikation gezielt fördern, etwa durch Feedbackmöglichkeiten und proaktive Kommunikation, erzielen eine stärkere Identifikation ihrer Bewerber*innen und Kunden mit der Marke.

Somit zeigt sich in der empirischen Analyse, dass die theoretisch beschriebenen Chancen und Erfolgsfaktoren in der Praxis bestätigt werden konnten. Social Media entfaltet seine Wirksamkeit vor allem dann, wenn Unternehmen nicht nur die Reichweite und Sichtbarkeit nutzen, sondern auch auf interaktive und dialogorientierte Kommunikationsstrategien setzen, die das Vertrauen in die Marke stärken. Dies verdeutlicht die Relevanz einer strategischen Social Media Nutzung, bei der Unternehmen die Chancen optimal ausschöpfen, indem sie die Risiken aktiv managen und auf authentische Kommunikation setzen.

Die theoretischen Annahmen zur Wahl der Social Media Plattformen im Bereich des Recruitings werden durch die empirischen Befunde weitgehend bestätigt. Netzwerke wie LinkedIn und Xing erweisen sich, wie theoretisch prognostiziert, als besonders geeignet für die Ansprache von Fach- und Führungskräften. Für die jüngeren Zielgruppen hingegen zeigen Plattformen wie Facebook und Instagram hohe Erfolgsquoten, während auch das in der Rekrutierung noch weniger verbreitete TikTok zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die Präferenz der Zielgruppen für visuelle und interaktive Inhalte wird durch die empirischen Daten ebenfalls gestützt. Moderne Technologien wie Chatbots und KI, die gezielt zur Verbesserung der Candidate Experience eingesetzt werden, haben sich als zukunftsweisende Innovationen erwiesen, die von vielen Unternehmen als entscheidend für die Effizienzsteigerung in der Rekrutierung angesehen werden.

Die empirische Untersuchung verdeutlicht, dass eine erfolgreiche Social Media Strategie im Recruiting ein differenziertes Verständnis der Zielgruppen und eine gezielte Nutzung spezifischer Plattformen erfordert. Während visuelle Plattformen wie Instagram und TikTok besonders effektiv für die Ansprache jüngerer Zielgruppen sind, bieten berufsorientierte Netzwerke wie LinkedIn und Xing ideale Möglichkeiten, um berufserfahrene Fach- und Führungskräfte zu erreichen. Viele Unternehmen setzen inzwischen gezielt auf diese Plattformdifferenzierung, um die Effektivität ihrer Ansprache zu maximieren und gleichzeitig das Employer Branding zu stärken. Durch authentische und plattformspezifische Inhalte gelingt es ihnen nicht nur, spezifische Zielgruppen anzusprechen, sondern auch, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren und die Bindung zu ihren Zielgruppen zu intensivieren.

Bei der Nutzung von Social Media als Rekrutierungskanal zeigen sich spezifische Chancen und Risiken. Die hohe Reichweite und zielgenaue Ansprache bieten die Möglichkeit zur direkten Kommunikation mit potenziellen Bewerber*innen und erlauben eine schnelle Anpassung an Marktveränderungen. Theoretisch wird hierbei besonders das Potenzial von Social Media für den Aufbau eines Talentpools hervorgehoben, was eine kontinuierliche und nachhaltige Kandidat*innengewinnung ermöglicht. Die Praxis zeigt jedoch Herausforderungen, wie eine Vielzahl unpassender Bewerbungen, zunehmende Konkurrenz auf den Plattformen und das Risiko von Reputationsschäden durch negative Kommentare. Diese Aspekte verdeutlichen, dass eine erfolgreiche Social Media Strategie im Recruiting eine bewusste und kontinuierliche Balance zwischen den Chancen und Risiken erfordert, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Dennoch wurde durch die empirische Auswertung deutlich, dass Unternehmen zwar die Bedeutung von Social Media Strategien und Employer Branding erkennen und teils auch erfolgreich anwenden, jedoch eine ganzheitliche, strategisch umfassende Ausrichtung im Social Media Management häufig noch fehlt. Die Vorannahmen zur Lücke in der Gesamtstrategie wurden somit bestätigt, wenngleich einige Unternehmen durchaus vielversprechende und zukunftsorientierte Ansätze verfolgen. Diese Ansätze deuten darauf hin, dass viele Unternehmen das Potenzial von Social Media erkennen, es jedoch an einer durchgängigen und umfassenden Integration ins gesamte Management noch mangelt, was Raum für Verbesserungen und Entwicklung bietet.

11.2. Ausblick

Die Untersuchungen haben eine umfassende Beantwortung der theoretischen und empirischen Forschungsfragen ermöglicht. Insgesamt weisen diese Erkenntnisse darauf hin, dass sich der effektive Einsatz von Social Media im Unternehmensbranding und Recruiting stetig weiterentwickelt und dass zukünftig noch tiefergehende Forschung nötig ist. Trotz der fundierten Erkenntnisse bestehen jedoch einige offene Fragen. Insbesondere bleibt die Frage unbeantwortet, wie sich die ständige Veränderung der Plattform-Algorithmen langfristig auf die Effektivität von Social Media Kampagnen auswirkt und wie Unternehmen am besten darauf reagieren können. Auch die Rolle von neuen Plattformen im Branding und Recruiting ist weitgehend ungeklärt, da sich deren Nutzung und Nutzerverhalten ständig weiterentwickeln. Eine tiefergehende Analyse zur Langzeitwirkung von Social Media auf die Mitarbeiterbindung und das Employer Branding könnte zukünftig wertvolle Erkenntnisse liefern.

Die Entwicklung von KI und datengetriebenen Analyse-Tools könnte beispielsweise neue Möglichkeiten eröffnen, um noch präzisere Zielgruppenansprachen zu gestalten und die Qualität von Bewerbungen zu steigern. Zugleich zeigt sich jedoch, dass ethische Fragen rund um den Einsatz von KI im Recruiting und die langfristigen Auswirkungen der sich dynamisch ändernden Algorithmen auf die Effizienz von Social Media Kampagnen noch wenig untersucht sind und weiterhin Forschungsbedarf bestehen. Des Weiteren kann man heute noch nicht bzw. noch unzureichend festhalten, mit welchen Methoden zukünftige Zielgruppen erfolgreich angesprochen werden können. Hierzu benötigt es weitere und ständig aktualisierte Forschungen.

Darüber hinaus zeigt sich eine Wissenslücke hinsichtlich der optimalen Balance zwischen KI-gesteuerten Rekrutierungsprozessen und der Wahrung menschlicher Interaktion. Diese Frage ist von ethischer Relevanz und wird bislang in der Praxis nur zögerlich angegangen.

Zukünftige Forschung könnte gezielt untersuchen, wie sich die Algorithmen sozialer Netzwerke auf die Wahrnehmung und Erreichbarkeit von Unternehmensmarken auswirken und wie Unternehmen Strategien entwickeln können, um kontinuierlich relevant zu bleiben. Ebenso könnte der langfristige Einfluss von künstlicher Intelligenz im Rekrutierungsprozess vertieft erforscht werden, insbesondere in Bezug auf mögliche Diskriminierung und auf ethische Fragestellungen.

11.3. Handlungsempfehlung

Um basierend auf theoretischen Grundlagen und empirischen Erkenntnissen eine praxisorientierte Handlungsempfehlung zur Rekrutierung zukünftiger Mitarbeiter*innen über Social Media für die Hotellerie zu formulieren, kann folgende strategische Herangehensweise beschrieben werden:

Theoretische Grundlagen und strategische Relevanz der Personalbeschaffung über Social Media:

Die Theorie des Personalmanagements legt besonderen Wert auf eine proaktive und strategische Rekrutierung, um den Fachkräftemangel zu überwinden und die Attraktivität des Unternehmens zu steigern. Personalmarketing und Employer Branding sind dabei entscheidende Instrumente, um eine Arbeitgebermarke zu etablieren, die bestehende und potenzielle Mitarbeiter*innen anspricht (Kapitel 2 und Unterkapitel). Die zunehmende Digitalisierung, wie in Kapitel 3 und folgende beschrieben, erfordert die Anpassung der Rekrutierungsstrategien, indem soziale Medien gezielt genutzt werden, um interaktive und personalisierte Informationen bereitzustellen. Dies stärkt nicht nur die Reichweite der Arbeitgebermarke, sondern fördert auch eine positive Candidate Experience (Kapitel 3.2.3), die potenzielle Bewerber*innen anzieht und bindet. Unternehmen sollten ihre Personalmarketingstrategie so gestalten, dass sie der dynamischen und aktiven Natur der sozialen Medien entspricht.

Empirische Erkenntnisse und Umsetzung in der Hotellerie:

Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Zielgruppe der potenziellen Mitarbeiter*innen, insbesondere aus den Generationen Y und Z (Definitionen im Kapitel 3.2.1), eine hohe Affinität zu digitalen und sozialen Plattformen hat. Diese Gruppen legen Wert auf visuell ansprechende Inhalte, schnelle Interaktionsmöglichkeiten und die Möglichkeit, sich in Echtzeit über Karrierechancen zu informieren. Der Einsatz von Social Media wie LinkedIn, Instagram und spezialisierten Jobportalen ermöglicht es, Stellenangebote zielgruppengerecht zu verbreiten und die Vorteile des Unternehmens zu betonen, z.B. flexible Arbeitszeiten oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Um eine effektive Rekrutierung zu gewährleisten, sollten HR-Manager und Personalverantwortliche gezielte Social-Media-Kampagnen entwickeln, die mit kurzen Videos, interaktiven Stories und transparenten Unternehmensinformationen die gewünschte Zielgruppe ansprechen. Der Aufbau einer authentischen Präsenz und die Förderung der Interaktivität durch Live-Chats oder Q&A-Sessions verbessern das Employer Branding und die Wahrnehmung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber.

Grobkonzept zur strategischen Umsetzung für HR-Manager und Marketingverantwortliche:

Die Strategie zur Mitarbeitergewinnung (Kapitel 3.2.6) sollte in einem mehrstufigen Ansatz erfolgen, der eine Analyse der relevanten Zielgruppen, die Erstellung einer konsistenten Employer-Branding-Strategie und die Nutzung spezifischer Social-Media-Kanäle umfasst. Ein professionell gestalteter Content-Plan sollte verschiedene Formate wie Posts, Videos und Storytelling umfassen, die die Unternehmenskultur und offene Stellen attraktiv darstellen. Durch die Einbindung von bestehenden Mitarbeitern als Markenbotschafter kann die Authentizität der Marke gestärkt werden. Zudem sind Chatbots und automatisierte Antworten ein wertvolles Tool, um häufige Fragen zu beantworten und Bewerber*innen durch den Prozess zu begleiten. Regelmäßiges Monitoring und die Analyse von KPIs wie Reichweite, Engagement und Bewerberqualität helfen dabei, die Wirksamkeit der Strategie zu bewerten und kontinuierlich zu optimieren. So können HR-Manager und Marketingverantwortliche eine nachhaltige und erfolgreiche Rekrutierungsstrategie über Social Media etablieren, die den Herausforderungen des modernen Arbeitsmarkts gerecht wird.

LITERATURVERZEICHNIS

Fachliteratur und wissenschaftliche Quellen:

Barsch, Petra/Trachsel, Gabriele (2018): Chefsache Fachkräftesicherung. Springer Gabler.

Beerheide, Emanuel/Georg, Arno/Goedicke, Anne/Nordbrock, Constanze/Seiler, Kai (Hrsg.) (2018): Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit: Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im Gastgewerbe. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Bharadwaj, S. (2024). How the interplay of social media usage and online reviews generate intention to apply for a job vacancy: an employer branding-based agenda. Management Research Review, 47(3), 441–463.

Blazek, Z. (2019). Arbeitgebermarke stärken (Employer Branding). In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.), Handlungsempfehlung (Heft 14, S. 2017). Köln. Zugriff am 29.10.2023.

Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten: eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

Bruhn, Manfred (1999): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen — Implementierung — Praxisbeispiele. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2014): Einsatz von Social Media für das Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bruhn, Manfred/Schäfer, Daniela B/Schwarz, Jürgen/Lauber, Mareike (2011): Facebook, Twitter, YouTube und Co. - Erwartungen der Nutzer an Social-Media-Plattformen. In: Marketing Review St. Gallen, Heft 28, S. 36-42.

Brüsemeister, Thomas/Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung: Ein Überblick. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ceyp, Michael/Scupin, Juhn-Petter (2013): Erfolgreiches Social Media Marketing: Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.

Chaffey, Dave/Ellis-Chadwick, Fiona (2019): Digital Marketing. Pearson.

Chlupsa, Christian/Rohrmeier, Jürgen (Hrsg.) (2021): Employer Branding: Chancen eines interdisziplinären Ansatzes. Oldenbourg: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

Curtis, Tamilla/Abratt, Russell/Minor, William (2009): Corporate brand management in higher education: the case of ERAU. In: Journal of Product & Brand Management, Heft 18, S. 404-413.

Dannhäuser, Ralph (Hrsg.) (2020): Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Decker, Alexander (2019): Der Social-Media-Zyklus: Schritt für Schritt zum systematischen Social-Media-Management im Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Erner, Michael (Hrsg.) (2019). Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Springer Gabler.

Fink, Marcel/Titelbach, Gerlinde/Vogtenhuber, Stefan/Hofer, Helmut (2015): Gibt es in Österreich einen Fachkräftemangel? Analyse anhand von ökonomischen Knappheitsindikatoren. Wien: Institut für Höhere Studien (IHS). In: https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/3891 [14.03.2024].

Gabriel, Roland/Röhrs, Heinz-Peter (2017): Social Media: Potenziale, Trends, Chancen und Risiken. Berlin, Heidelberg: Springer.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gordon, Gesa/Nelke, Astrid (Hrsg.) (2017). CSR und nachhaltige Innovation: Zukunftsfähigkeit durch soziale, ökonomische und ökologische Innovationen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Green, Christopher. D. (Hrsg.) (o. J.). Classics in the History of Psychology. York University, Toronto. In: https://psychclassics.yorku.ca/ [14.03.2024].

Grimm, Bente/Lohmann, Martin/Heinsohn, Karsten/Richter, Claudia/Metzler, Daniel/Butzmann, E (2009): Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus und Schlussfolgerungen für die Tourismuspolitik: Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität der qualitativen Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hettler, Uwe (2010): Social Media Marketing: Marketing mit Blogs, sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0. München: De Gruyter Oldenbourg.

Hillebrecht, Steffen (2021): Perspektivenorientierte Personalwirtschaft: Einführung in das Personalmanagement aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hinterholzer, Thomas/Jooss, Mario (2013): Social Media Marketing und -Management im Tourismus. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Holtbrügge, Dirk (2018): Personalmanagement. 7. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus (2019): Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Jäger, Wolfgang/Meurer, Sebastian/Petry, Thorsten (2023): State-of-the-Art von Karriere-Websites: Empirische Befunde und Empfehlungen. In: Kochhan, C. und Moutchnik, A. (Hrsg.), Handlungsraum Media Management: Fallstudien und Analysen für Wirtschaft, Design und Technik. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 275–289.

Jung, Hans (2017): Personalwirtschaft. 10. Auflage. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014). Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kleinjohann, Michael/Reinecke, Victoria (2020): Marketingkommunikation mit der Generation Z: Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kochhan, Christoph/Moutchnik, Alexander (Hrsg.) (2018). Media Management: Ein interdisziplinäres Kompendium. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kruse, Jan (2015): Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz. 2. Auflage. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 5. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.

Lamnek, Siegfried/Krell, Claudia (2016): Qualitative Sozialforschung. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz Verlag.

Lauer, Thomas/Lauer, Thomas (2019): Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe (2012): Personalmanagement. Heidelberg: Physica-Verlag.

Lippold, Dirk (2023): Modernes Personalmanagement: Personalmarketing im digitalen Wandel. 4. Auflage. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Maack, Klaus/Haves, Jakob/Homann, Birte/Schmid, Katrin (2013): Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. In: https://hdl.handle.net/10419/116429 [07.03.2024].

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 12. Auflage. Weinheim: Beltz.

Müggler, Silvan/Liechti, Lena/Schärrer, Markus (2022): Fachkräftemangel im Gastgewerbe und die Folgen für Unternehmen, die Branche und den Tourismus. Bern: Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG. In: https://www.buerobass.ch/fileadmin/Files/2022/Hotelleriesuisse_2022_FachkraeftemangelGastgewerbe.pdf [15.05.2023].

Nied, Jennifer/Bilger, Rebecca/Ferdinand, Hans-Michael (2018): Candidate Experience – Eine empirische Analyse der Recruiting-Prozesse am Beispiel der Generation Y. In: Markenbrand, Ausgabe 7, S. 35–46. In: https://www.researchgate.net/publication/328578503_Candidate_Experience_-_Eine_empirische_Analyse_der_Recruiting-Prozesse_am_Beispiel_der_Generation_Y [18.04.2023].

Petry, Thorsten (2021): Social Media Personalmarketing Studie 2021/22. 3. Auflage. Wiesbaden: Hochschule RheinMain. In: https://hr-digitalisierung.info/archive/2757 [25.03.2024]

Petry, Thorsten (2018): Social Media Personalmarketing Studie 2018: 5. Auflage. Wiesbaden: Hochschule RheinMain. In: https://www.hs-rm.de/fileadmin/Home/Fachbereiche/Wiesbaden_Business_School/Forschungsprofil/Forschungsprojekte/HSRM_WBS_Petry-T_Studie_Social-Media_Personalmarketing_2018.pdf [24.03.2024].

Rank, Susanne/Scheinpflug, Rita (Hrsg.) (2010). Change Management in der Praxis: Beispiele, Methoden, Instrumente. 2. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Reicheld, Frederik F. (2003): The One Number You Need To Grow: Harvard Business Review, Product 5534.

Rosenberger, Bernhard (Hrsg.) (2017): Modernes Personalmanagement: Strategisch – operativ – systematisch. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rowold, Jens (2013): Human Resource Management. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Ruthus, Julia (2013): Employer of Choice der Generation Y: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schamberger, Ingo (2006): Differenziertes Hochschulmarketing für High Potentials. Norderstedt: Books on Demand.

Schmidt, Jan-Hinrik (2018): Social Media. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Schnitzler, Sven (2020): Online-Kommunikation im Recruiting für KMU: Reifegrade von Employer Branding & Candidate Experience. Wiesbaden: Springer Gabler.

Stock-Homburg, Ruth/Groß, Matthias (2013): Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Stritzke, Christoph (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding: Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Union, Europäische (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In: Amtsblatt der Europäischen Union L 124/36-41. In: https://op.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/6ca8d655-126b-4a42-ada4-e9058fa45155 [14.04.2024].

Vahs, Dietmar/Weiand, Achim (2020): Workbook Change-Management: Methoden und Techniken. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Verhoeven, Tim (Hrsg.) (2020). Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weinberg, Tamar/Pahrmann, Corina/Ladwig, Wibke (2012): *Social Media Marketing: Strategien für Twitter, Facebook & Co*. Köln: O'Reilly.

Weitzel, Tim/ Laumer, Sven/ Maier, Christian/ Oehlhorn, Caroline/ Wirth, Jakob/ Weinert, Christoph/ Eckhardt, Andreas (2016). Active Sourcing und Social Recruiting: Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2016 und der Bewerbungspraxis 2016. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität Bamberg. In: (fis.uni-bamberg.de) [13.05.2023].

Weitzel, Tim/ Maier, Christian/ Oehlhorn, Caroline/ Weinert, Christoph/ Wirth, Jakob (2018). Digitalisierung der Personalgewinnung: Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018, einer empirischen Unternehmens-Studie mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus der Branche IT und der Bewerbungspraxis 2018, einer empirischen Kandidaten-Studie mit Antworten von über 2.800 Kandidaten. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität Bamberg. In: Digitalisierung der Personalgewinnung [13.05.2023].

Weitzel, Tim/ Laumer, Sven/ Maier, Christian/ Oehlhorn, Caroline/ Wirth, Jakob/ Weinert, Christoph (2017). Bewerbung der Zukunft: Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017, einer empirischen Studie mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, 1.000 Unternehmen aus dem Mittelstand in Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus der Branche IT, und der Bewerbungspraxis 2017, einer empirischen Studie mit über 3.400 Kandidaten. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität Bamberg. In: Bewerbung der Zukunft [13.05.2023].

Weitzel, Tim/ Laumer, Sven/ Maier, Christian/ Oehlhorn, Caroline/ Wirth, Jakob/ Weinert, Christoph/ Eckhardt, Andreas (2016). Mobile Recruiting: Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2016 und der Bewerbungspraxis 2016. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität Bamberg. In: Mobile Recruiting [04.01.2024].

Sonstige Quellen:

Expert*innengespräch IP1 (09.01.2024): HR-Manager*in, geführt von Richard Hacksteiner, Graz.

Expert*innengespräch IP2 (12.02.2024): HR-Manager*in, geführt von Richard Hacksteiner, Online.

Expert*innengespräch IP3 (04.03.2024): HR-Manager*in, geführt von Richard Hacksteiner, Online.

Expert*innengespräch IP4 (05.03.2024): Sales&Marketing Manager*in geführt von Richard Hacksteiner, Online.

Expert*innengespräch IP5 (06.03.2024): HR-Manager*in, geführt von Richard Hacksteiner, Online.

Expert*innengespräch IP6 (29.07.2024): Geschäftsführer*in, geführt von Richard Hacksteiner, Graz.

Expert*innengespräch IP7 (20.09.2024): HR-Manager*in, geführt von Richard Hacksteiner, Online.

Expert*innengespräch IP8 (27.09.2024): Marketing Manager*in, geführt von Richard Hacksteiner, Online.

Expert*innengespräch IP9 (01.08.2024): HR-Manager*in, geführt von Richard Hacksteiner, Online.

Expert*innengespräch IP10 (03.10.2024): HR-Manager*in, geführt von Richard Hacksteiner, Online.

Statistik Austria, Wien (2022): *Tourismus in Österreich.* Verlag Österreich GmbH.

Union, Europäische (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In: Amtsblatt der Europäischen Union L 124/36-41. In: https://op.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/6ca8d655-126b-4a42-ada4-e9058fa45155 [14.04.2024].

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Leitfaden Expert*inneninterview

Interviewnummer:	Art des Interviews: ___ ONLINE ___ Präsenz	Datum:
Name Interviewpartner*in:	Funktion im Unternehmen:	Dauer:

Vorbereitung + Einführung

- Befragte Person begrüßen und für die Teilnahme bedanken
- Darlegung der Themenstellung: **Personalrekrutierung in der Hotellerie – Chancen und Risiken von Social Media Recruiting**
- **Ziel des Interviews: Methoden von Recruiting-Maßnahmen aus der Praxis kennen zu lernen**
- **Zeitrahmen: 1 Stunde**

Freiwilligkeit betonen: Wenn Sie eine Frage nicht beantworten möchten, müssen Sie das selbstverständlich nicht. Sie können das Interview jederzeit abbrechen, falls Sie sich dabei nicht (mehr) wohl fühlen. Wichtig: Das hat selbstverständlich keine Nachteile oder Folgen!

Vertraulichkeit: Das Interview wird aufgezeichnet, damit das Gespräch anschließend verschriftlicht und ausgewertet werden kann. Ihre Angaben sind natürlich vertraulich. Ihre Aussagen werden anonymisiert. Ihr Name oder auch der Name des Betriebes/des Unternehmens wird nicht veröffentlicht

Einverständniserklärung mündlich erläutern und zur Unterzeichnung vorlegen: DATENSCHUTZ VERLANGT DIES!

– **Haben Sie Fragen?**

Material Vorbereitung

– **Einverständniserklärung inkl. Unterschrift**

Interviewfragen

Nr. 1	**NOTIZEN**
Themenblock Mitarbeiterbeschaffung	
• Einführung, Allgemein **Bisherige Erfahrungen in der Mitarbeiterbeschaffung** • Dauer der Tätigkeit • Was hat sich verändert? • War es früher leichter Personal zu finden? • Frühere Probleme • Früher Erfolgreiche Rekrutierungsmaßnahmen • Bewerbung – was ist wichtig? **Aktuelle Methoden zur Mitarbeiterbeschaffung** • Aktuelle Methoden der Mitarbeiter-Beschaffung • Welche Methoden am Besten • Welche Kanäle • Strategie qualifizierte MA • Vorteile u. Potentiale der akt. Beschaffungsmethoden • Änderungswünsche, wenn möglich, WELCHE?	

Themenblock Arbeitgebermarke	
Arbeitgeberimage zur Mitarbeitersuche • Wahrnehmung am Markt – WIE? • Unterscheidung zum Mitbewerb bei Findung • Maßnahmen f. positives Image **Arbeitgeberimage zur Mitarbeiterbindung** • Wie bleiben MA länger im Unternehmen • Vorteile durch Verbleib von MA • Mitarbeiter-Empfehlung – Rolle • Methoden MA Bindung • Schulungen, Weiterentwicklung? • Unternehmensmarke • Identifikation mit Unternehmensmarke – Methoden	
Themenblock Social Media	
Anwendungsbereiche von Social Media • Welche Kanäle allgemein • Welcher Kanal welcher Bereich im UN • WER betreibt Kanäle • WIE Infos an Social Media Manager • Herausforderung bei Kommunikation • Seit WANN SMW • Vor/Nachteile SM	

Social Media Recruiting (SMR) • Welche Kanäle für SMR • Seit WANN SMR • Ablauf SMR • Was funktioniert am besten, WARUM • Positive/Negative Erfahrungen im SMR • WIE Erfolg messbar im SMR • WO Potential • WAS ändern	
Möchten Sie etwas ergänzen, was Ihnen noch wichtig ist?	

Tabelle 4: Interviewfragen. Quelle: Eigene Darstellung

Aufrechterhaltungsfragen:

Themenblock Mitarbeiterbeschaffung

- Wie lange beschäftigen Sie sich schon mit der Personalbeschaffung?
- Was hat sich im Laufe der Zeit geändert bei der Personalbeschaffung?
- Was und warum war es früher leichter Personal zu finden?
- Was waren bisher die Probleme bei der Personalbeschaffung und warum?
- Können Sie Beispiele für erfolgreiche Rekrutierungsmaßnahmen in der Vergangenheit nennen?
- Wie gehen Sie mit Bewerbungen um und welche Kriterien sind Ihnen besonders wichtig?
- Welche Methoden zur Mitarbeiterbeschaffung nutzen Sie aktuell?
- Welche Rekrutierungsmethoden funktionieren in ihrem Unternehmen am besten?
- Welche Kanäle nutzen Sie für die Personalbeschaffung?
- Welche Strategien haben Sie bisher angewendet, um qualifizierte Mitarbeiter*innen zu finden?
- Welche Vorteile und Potentiale sehen sie in der aktuellen Personalbeschaffungsmethode?

- Was würden Sie in ihrem Unternehmen ändern, um noch besser und schneller Mitarbeiter*innen rekrutieren zu können?

Themenblock Arbeitgeberimage zur Mitarbeitersuche

- Was unternehmen Sie um am Mitarbeiter*innen-Markt wahrgenommen zu werden?
- Wie unterscheidet sich Ihr Unternehmen von anderen, wenn es um den Markauftritt zur Mitarbeiterfindung geht?
- Welche Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen um ein positives Image nach außen zu repräsentieren?
- Gibt es eine Einschulungsphase für neue Mitarbeiter*innen und falls ja, wie läuft diese ab?
- Was unternehmen Sie, damit Ihre Mitarbeiter*innen längerfristig im Unternehmen bleiben?
- Welche Vorteile haben ihre Mitarbeiter*innen wenn Sie länger im Unternehmen bleiben?
- Welche Rolle spielt die Mitarbeiterempfehlung in Ihrem Rekrutierungsprozess?
- Welche Methoden wenden Sie zur Mitarbeiterbindung an?
- Gibt es Schulungen oder Entwicklungsprogramme, um interne Mitarbeiter*innen für höhere Positionen zu qualifizieren?
- Wie nehmen Ihre bestehenden Mitarbeiter*innen ihre Unternehmensmarke wahr?
- Welche Methoden wenden Sie in Ihrem Unternehmen an, damit sich Mitarbeiter*innen mit der Unternehmensmarke identifizieren?

Themenblock Social Media

- Welche Social Media Kanäle nutzen Sie im Unternehmen?
- Welchen Social Media Kanal nutzen Sie für welchen Bereich in Ihrem Unternehmen?
- Wer betreibt die Social Media Kanäle in Ihrem Unternehmen?
- Wie bekommt die verantwortliche Person die Informationen was sie auf den Kanälen posten soll?
- Welche Herausforderungen gibt es in der gesamten Kommunikation in Bezug auf die Social Media Werbung?
- Seit wann nutzen Sie Social Media für Werbung im Allgemeinen?
- Welche Vor- und Nachteile haben Social Media Kanäle Ihrer Erfahrung nach?
- Welche Social Media Kanäle nutzen Sie für die Personalrekrutierung?
- Seit wann nutzen Sie die Möglichkeit des Social Media Recruitings?

- Wie gestaltet sich der Ablauf des Social Media Recruitings?
- Welche Social Media Kanäle funktionieren am besten für die Rekrutierung von Personal und warum?
- Welche Risiken bestehen bei der Rekrutierung von Personal auf Social Media?
- Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie in Bezug auf Social Media Recruiting bereits gemacht?
- Wie messen Sie den Erfolg beim Social Media Recruiting?
- Wo sehen Sie ihrer Meinung nach noch Potential in ihrem Unternehmen bei der Rekrutierung über Social Media?
- Was würden Sie in Ihrem Unternehmen noch ändern, um auf Social Media noch erfolgreicher Personal zu finden und warum?

Nachbereitung

– Besonderheiten der Befragungssituation und persönlichen Eindruck von der befragten Person nach dem Interview auf entsprechendem Protokoll festhalten

Material Interview

– 2 Aufnahmegeräte (Ersatzgerät!)
– evtl. Stromkabel/Stromschiene oder Ersatzbatterien
– Kopien Nachbereitung Interview

A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorie	Subkategorie
HK 1: Mitarbeiterbeschaffung	SK 1: Veränderungen bei der Rekrutierung SK 2: Methoden und Kanäle der Mitarbeiterbeschaffung SK 3: Strategie für qualifizierte Arbeitnehmer*innen SK 4: Erfahrungen in der Mitarbeiterbeschaffung SK 5: Probleme in der Mitarbeiterbeschaffung SK 6: Potentiale in der Mitarbeiterbeschaffung*
HK 2: Arbeitgebermarke	SK 1: Maßnahmen zur Wahrnehmung am Mitarbeiter-markt (Image, Marke) SK 2: Unterscheidung zum Mitbewerb SK 3: Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung SK 4: Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten SK 5: Methoden zur Identifikation mit der Unterneh-mensmarke
HK 3: Social Media Recruiting	SK 1: Nutzung der Social Media Kanäle SK 2: Zielgruppendefinierung der Social Media Kanäle SK 3: Management der Social Media Kanäle SK 4: Vor- und Nachteile von Social Media SK 5: Erfahrungen im Social Media Recruiting SK 6: Potential im Social Media Recruiting
	*** induktive Subkategorie**

Tabelle 5: Kategoriensystem. Quelle: Eigene Darstellung