

**Kann Online Recruitment über Social Media
wie LinkedIn und Xing den Headhunter er-
setzen?**

Autoren

Nico Waldmeier

nico.waldmeier@students.fhnw.ch

Nicolas Häring

nicolas.haering@students.fhnw.ch

Dozentin

Prof. Martina Dalla Vecchia

Fachhochschule Nordwestschweiz

martina.dallavecchia@fhnw.ch

Auftraggeberschaft

HCCM® AG

Frau Michaela Tröndlin

Pfeffingerstrasse 19

4153 Reinach

061 711 36 36

michaela.troendlin@hccm.ch

Basel, 3. August 2017

Ehrenwörtliche Erklärung

Wir versichern, dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer, als der im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt haben.

Die wörtlich oder inhaltlich den im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen und Hilfsmitteln entnommenen Stellen sind in der Arbeit als Zitat bzw. Paraphrase kenntlich gemacht.

Diese Bachelor-Thesis ist noch nicht veröffentlicht worden. Sie ist somit weder anderen Interessenten zugänglich gemacht, noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Basel, 03.08.2017



Nico Waldmeier



Nicolas Häring

Danksagung

Das Erarbeiten dieser Bachelor-Thesis für die HCCM® AG bot uns einen spannenden Einblick in die Branche der Personalberater und Headhunter. Ein Bild der Tätigkeiten und Prozesse der HCCM® AG, das uns sehr half beim Erstellen der vorliegenden Arbeit, durften wir uns während eines Nachmittags machen. Der Auftrag, herauszufinden, ob der Headhunter durch Social Media Recruiting ersetzt werden kann, machte diese Arbeit sehr spannend und abwechslungsreich.

Unser Dank gilt den Auftraggebern, Frau Michaela Tröndlin und Herrn Charles Quensel von der HCCM® AG, für ihre tatkräftige und fachliche Unterstützung und die wertvollen Gespräche bei der Erarbeitung dieser Thesis.

Ein grosses Dankeschön richten wir auch an unsere betreuende Dozentin, Frau Martina Dalla Vecchia, die uns während des gesamten Projekts stets hilfreich beraten hat.

Nicht unerwähnt lassen möchten wir Herr Nikolai Fiege, der uns mit seinem Fachwissen zu LinkedIn unterstützte.

Darüber hinaus möchten wir uns bei allen Personen bedanken, die sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen im Rahmen der Umfragen zu beantworten.

Management Summary

Diese Bachelorthesis umfasst eine Marktforschung für die HCCM® AG in Reinach, dem einzigen Europäisch zertifizierten Headhunting Unternehmen für die Pharma- und Chemiebranche in der Schweiz. Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, ob Social Media Recruiting einen Headhunter oder Personalberater ersetzen kann.

Mit der zunehmenden Digitalisierung und Nutzung von sozialen Medien wächst der Konkurrenzdruck auf die Unternehmen. Durch Business Netzwerke wie LinkedIn oder XING haben Unternehmen die Möglichkeit, Talente direkt anzusprechen, wodurch der Schritt über einen Headhunter umgangen werden kann. Die HCCM® AG möchte herausfinden, wodurch der Headhunter einen Mehrwert gegenüber der Rekrutierung über Social Media generiert. Ein weiteres Ziel ist zu analysieren, über welche Kanäle die Kandidatinnen und Kandidaten der HCCM® AG bevorzugt angesprochen werden wollen und wie sie sich auf Social Media verhalten.

Für die Beantwortung der Fragestellungen wurde nebst einer Literaturrecherche ein Marktforschungskonzept mit verschiedenen Hypothesen erstellt. Auf Grundlage dieses Konzepts wurden je ein Fragebogen für die neun Kundinnen und Kunden sowie die neun Kandidatinnen und Kandidaten der HCCM® AG erstellt. Die qualitativen Befragungen wurden telefonisch oder persönlich durchgeführt, wodurch Primärdaten erhoben wurden. Die Antworten der Befragten wurden zusammengefasst und analysiert, wodurch die Fragestellungen beantwortet und die aufgestellten Hypothesen bestätigt oder widerlegt werden konnten.

Die Auswertung der Befragungen hat ergeben, dass Social Media Recruiting den Headhunter nicht ersetzen kann. Ein wichtiger Grund dafür sind die unterschiedlichen Zielgruppen der beiden Rekrutierungsmethoden. Der Headhunter wird in der Regel bei der Suche von hierarchisch hohen und sehr spezialisierten Positionen engagiert, während Social Media für die Rekrutierung von Fachkräften verwendet wird. Es lässt sich feststellen, dass die Erfolgsquote bei der Rekrutierung durch einen Headhunter rund drei Mal höher ist als über Social Media. Das bedeutet, dass Unternehmen bei Schlüsselpositionen eher einen Headhunter beauftragen.

Alle befragten Kandidatinnen und Kandidaten haben mindestens einen Account auf einem der genannten Business Netzwerke und sind mindestens einmal pro Woche auf diesen Plattformen aktiv. Eine grosse Mehrheit hält ihre Social Media Profile laufend auf dem neusten Stand, um attraktiv für potenzielle Arbeitgeber zu sein.

Durch die Befragungen wurde festgestellt, dass bis auf ein Unternehmen alle in Zukunft beabsichtigen, Social Media Recruiting zu benutzen. Sie sind der Meinung, dass diese Rekrutierungsmethode wegen der stetig wachsenden Nutzerzahlen und den geringeren Kosten im Vergleich zum Headhunter an Bedeutung gewinnen wird.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Ehrenwörtliche Erklärung | II |
| Danksagung | III |
| Management Summary | IV |
| Inhaltsverzeichnis | V |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Ausgangslage | 1 |
| 1.2 Die HCCM® AG | 2 |
| 1.3 Zielsetzung | 2 |
| 1.4 Methodisches Vorgehen | 4 |
| 1.5 Abgrenzung | 5 |
| 2 Theoretische Grundlage | 6 |
| 2.1 Begriffe der externen Personalbeschaffung | 7 |
| 2.1.1 Personalberatung | 7 |
| 2.1.2 Headhunting | 7 |
| 2.1.3 Personalvermittlung | 8 |
| 2.2 Social Media in der Personalbeschaffung | 9 |
| 2.2.1 Social Media Recruiting | 10 |
| 2.2.2 Chancen und Risiken für Unternehmen beim Social Media Recruiting | 12 |
| 2.3 Social Media Plattformen | 14 |
| 2.3.1 XING | 15 |
| 2.3.1.1 Mitgliedschaften | 16 |
| 2.3.2 LinkedIn | 19 |
| 2.3.2.1 Mitgliedschaften | 20 |
| 2.3.3 Facebook Karriereseite | 23 |
| 2.3.3.1 Facebook Graph Search | 24 |
| 2.4 Vergleich des Personalbeschaffungsprozesses | 25 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.4.1 | Rekrutierungsprozess über Social Media | 26 |
| 2.4.2 | Rekrutierungsprozess über den Headhunter am Beispiel der HCCM® AG..... | 27 |
| 2.5 | Bereits durchgeführte Studie zum Social Media Recruiting in der Schweiz | 33 |
| 3 | Datenerhebung durch Befragungen | 35 |
| 3.1 | Marktforschung / Marktforschungskonzept..... | 35 |
| 3.2 | Konzeption und Durchführung der Befragung | 39 |
| 3.2.1 | Aufbau der Fragebogen..... | 39 |
| 3.2.2 | Vorgehen bei der Auswertung | 41 |
| 3.2.3 | Befragte Personen | 42 |
| 3.2.3.1 | Einfluss des Personenkreises auf die Ergebnisse..... | 42 |
| 4 | Auswertung und Interpretation | 44 |
| 4.1 | Allgemeine Erkenntnisse zu den Kundinnen und Kunden | 44 |
| 4.2 | Allgemeine Erkenntnisse zu den Kandidatinnen und Kandidaten | 48 |
| 4.3 | Bestätigung und Widerlegung der Hypothesen | 52 |
| 4.3.1 | Hypothese 1 | 52 |
| 4.3.2 | Hypothese 2 | 53 |
| 4.3.3 | Hypothese 3 | 55 |
| 4.3.4 | Hypothese 4 | 57 |
| 4.3.5 | Hypothese 5 | 59 |
| 4.3.6 | Hypothese 6 | 60 |
| 4.3.7 | Hypothese 7 | 62 |
| 4.3.8 | Hypothese 8 | 63 |
| 4.3.9 | Hypothese 9 | 64 |
| 4.4 | Weitere Fragestellungen | 66 |
| 4.4.1 | Anzahl Job-Anfragen über den Headhunter und Social Media..... | 66 |
| 4.4.2 | Bevorzugte Ansprache der Kandidatinnen und Kandidaten..... | 67 |
| 4.4.3 | Besetzung der offenen Stellen der Unternehmen | 68 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.4.4 | Rücklauf auf Social Media Anfragen..... | 69 |
| 4.4.5 | Erwartungen an den Headhunter..... | 69 |
| 4.4.6 | Vorteile der beiden Rekrutierungsmethoden..... | 71 |
| 4.5 | Schlussfolgerung Aufgabestellung | 73 |
| 5 | Fazit | 76 |
| | Literatur- und Quellenverzeichnis | 79 |
| | Abbildungsverzeichnis..... | 82 |
| | Tabellenverzeichnis..... | 84 |
| | Abkürzungsverzeichnis..... | 85 |
| | Anhang..... | 86 |

1 Einleitung

Die HCCM® AG in Reinach ist das einzige zertifizierte Headhunting Unternehmen für die Pharma- und Chemiebranche (Lifesciences) mit Sitz in der Schweiz. Die HCCM® AG, die Auftraggeberschaft dieser Bachelor-Thesis, möchte herausfinden, ob Online Recruitment über Social Media wie LinkedIn und XING den Headhunter oder Personalberater ersetzen kann.

In den folgenden Kapiteln der Einleitung werden die Ausgangslage, die Zielsetzung und das methodische Vorgehen dieser Arbeit beschrieben, sowie eine Abgrenzung vorgenommen. Ausserdem wird das Unternehmen kurz vorgestellt.

1.1 Ausgangslage

Mit der zunehmenden Digitalisierung und Nutzung von sozialen Medien wächst auch der Konkurrenzdruck auf die Unternehmen. Mit Business Netzwerken wie LinkedIn und XING ist für Unternehmen der Zugang zu potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten stark vereinfacht worden. Immer mehr Unternehmen suchen ihre Talente mittels direkter Ansprache oder Stellenanzeige auf solchen Plattformen. Durch eine Onlinetalentsuche wird gerade bei Grossunternehmen der Schritt über einen Headhunter oder Personalberater umgangen. Deshalb kann diese neue Form der Rekrutierung für Headhunting Unternehmen wie die HCCM® AG eine Ungewissheit darstellen, da dies grosse Veränderungen zur Folge haben könnte.

Auch der demografische Wandel hat einen erheblichen Einfluss auf die Thematik der Personalrekrutierung. Die Bevölkerung wird immer älter und die Zahl der Neugeborenen nimmt gleichzeitig ab. Laut einer Studie vom Bundesamt für Statistik (BFS) könnte sich die Zahl der Erwerbstätigen in der Schweiz bis ins Jahr 2050, verglichen mit dem Jahr 2005, um fast eine Million verringern (BFS, 2016). Somit wird es in Zukunft für Unternehmen schwieriger werden junge Arbeitnehmende zu rekrutieren.

Ein zusätzlicher Faktor ist, dass die Welt immer digitaler wird. Altbewährte Medien für die Mitarbeitersuche wie Print- und Bannerwerbung verlieren zunehmend an Bedeutung, weil mit wenigen Klicks im Internet Stelleninserate gefunden werden können. Die Generation Y, welche mit dem Internet aufgewachsen ist, tritt zurzeit in den Arbeitsmarkt ein. Diese Generation hat andere Denkweisen, Werte und Ansprüche an die Arbeitgeber als vorherige Generationen. Sie erwarten eine erfüllende Arbeit, die für sie Sinn macht mit einer ausgeglichene Work-Life Balance (Spiegel, 2015).

Die Menschen dieser Generation beherrschen die verschiedenen Kommunikationsmethoden wie bloggen, posten und chatten und fast das ganze Kommunikationsverhalten ist auf das Internet ausgerichtet. Diese Kanäle sollten auch von Unternehmen bei der Ansprache genutzt werden (XEIT GmbH, 2016).

1.2 Die HCCM® AG

Die HCCM AG (Human Capital Consulting & Management) wurde im Jahr 2001 von Charles Quensel gegründet. Er ist ein Europäisch zertifizierter Personalberater für die Rekrutierung von leitenden Angestellten und Spezialisten. Der Hauptsitz befindet sich in Reinach in der Schweiz, wo neben Herrn Quensel eine Mitarbeiterin tätig ist. Das Unternehmen arbeitet nach den Grundsätzen ordnungsgemässer Personalberatung und ist Mitglied des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater. Die HCCM AG ist Mitbegründerin der pns group international®, einer internationalen Vereinigung von Personalberatern von verschiedenen Branchen, die als Netzwerk agieren (HCCM AG, 2017).

Das Unternehmen hat sich auf das nationale und internationale Headhunting und die Suche nach leitenden Angestellten in der Lifesciencesbranche spezialisiert. Als Kernkompetenzen können die Erfahrung und die hohe Qualität von den Prozessen bei den Geschäftstätigkeiten angesehen werden, die auch regelmässig durch die European Confederation of Search & Selection Associations (ECCSA) geprüft werden (HCCM AG, 2017).

Die HCCM AG bietet Personalrekrutierungen für Kundinnen und Kunden aus dem In- und Ausland auf verschiedenen hierarchischen Stufen an. In den letzten Jahren betrafen 65% der Aufträge die Schweiz und 35% waren international. Von den vermittelten Positionen waren 35% im C-Level, 35% im Mittelmanagement und 30% im tieferen Management angesiedelt (HCCM AG, 2017).

1.3 Zielsetzung

Die Hauptaufgabe dieser Arbeit ist es, herauszufinden, ob Online Recruitment in den Sozialen Medien (auch Social Recruiting oder Social Media Recruiting) einen Headhunter oder Personalberater ersetzen kann. Zudem wird evaluiert, welchen zusätzlichen Service die HCCM AG ihren Kundinnen und Kunden der Chemie-, Pharma- und Biotechbranche sowie den potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten im Vergleich zum Social Recruiting bieten kann. Zudem soll aufgezeigt werden, wodurch ein konkreter Mehrwert gegenüber den Social Media Plattformen generiert wird.

Es werden die beiden Rekrutierungswege Headhunting und Social Media Recruiting aus Sicht der Kundinnen und Kunden sowie der Kandidatinnen und Kandidaten analysiert, mit dem Ziel, die Vorteile der beiden Wege aufzuzeigen. Durch die Erkenntnisse dieser Bachelor-Thesis wird die HCCM®

AG bei der zukünftigen Strategieentwicklung unterstützt. Diese und alle weiteren Ziele der Arbeit sind in Abbildung 1 aufgelistet.

Ziele

-
- Herausfinden, ob Recruitment über Social Media den Headhunter ersetzen kann.
 - Evaluieren, welchen zusätzlichen Service die HCCM AG ihren Kundinnen und Kunden und Kandidatinnen und Kandidaten im Vergleich zum Social Recruiting bieten kann.
 - Die Vorteile von Social Media Recruiting und dem Headhunter aus Sicht der Kunden und Kandidaten analysieren.
 - Aufzeigen, in welchen Situationen die Kundinnen und Kunden der HCCM sich entscheiden, einen Headhunter zu beauftragen anstatt selbst über Social Media zu suchen.
 - Herausfinden, über welche Kanäle die Kandidatinnen und Kandidaten bevorzugt angesprochen werden wollen.
 - Das Verhalten auf Social Media von den Kandidatinnen und Kandidaten aufzeigen in Bezug auf die Nutzung und die Reaktion auf Jobanfragen von Unternehmen.
 - Die Erwartungen von Kundinnen und Kunden sowie Kandidatinnen und Kandidaten gegenüber dem Headhunter aufzeigen.
 - Evaluation der Zukunftsaussichten der Kundinnen und Kunden in Bezug auf die Rekrutierung über Social Media.

Abbildung 1: Formuliert Ziele dieser Arbeit (eigene Darstellung)

1.4 Methodisches Vorgehen

Für die Erarbeitung dieser Bachelor-Thesis wurde zuerst eine Literaturrecherche in den Bereichen Social Media Recruiting, Online Recruiting, klassisches Recruiting, Headhunting, Personalberater, Personalvermittler, LinkedIn, XING, Facebook, Personalmanagement und Marktforschung durchgeführt, um einen Überblick über diese Themen zu erhalten und zu sehen, was für Informationen wo erhältlich sind. Da Social Media Recruiting ein sehr aktuelles Thema ist, sind noch nicht viele Sachbücher zu diesem Thema vorhanden. Aus diesem Grund wurde auch nach Blogs, Journals und Zeitungsartikeln gesucht, welche sich mit diesem Thema befassen.

Um mit den wichtigsten Social Media Plattformen für das Social Media Recruiting vertrauter zu werden, wurden der Aufbau und die Funktionen der wichtigsten Netzwerke genauer angeschaut und analysiert. Um detaillierte Informationen über LinkedIn zu erhalten, wurde ein Experteninterview mit Herrn Fiege, Account Executive bei LinkedIn in Dublin, durchgeführt. Die gewonnenen Erkenntnisse sind im Theorieteil (Kapitel 2) dargelegt.

Um die Prozesse und Abläufe eines Headhunters genauer zu verstehen, wurden die Autoren dieser Bachelor-Thesis von der Auftraggeberschaft eingeladen, sie einen Tag bei ihrer täglichen Arbeit zu begleiten. Dies hatte zum Ziel, einen Einblick in die Abläufe und Prozesse des Headhunting zu erhalten und die Thematik besser verstehen zu können. Durch die Analyse und Einblicke in die beiden Arten der Personal Rekrutierung können diese miteinander verglichen und die Unterschiede im Ablauf aufgezeigt werden.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus Recherche und Betriebsbesuch dienen als Grundlage für die durchzuführende Marktforschung bei den Kundinnen und Kunden sowie den Kandidatinnen und Kandidaten der HCCM® AG. Um diese optimal zu planen, wird ein Marktforschungskonzept erstellt. Dessen Zweck ist es, die bevorstehende Umfrage so genau wie möglich planen und definieren zu können. Zudem ist ein Teil dieses Marktforschungskonzepts auch die Formulierung der Hypothesen, welche durch die Auswertung der Befragungen bei den Kundinnen und Kunden sowie den Kandidatinnen und Kandidaten bestätigt oder widerlegt werden konnten.

Danach wurde ein schriftlicher Fragenkatalog ausgearbeitet, um eine Umfrage bei ausgewählten Kundinnen und Kunden sowie Kandidatinnen und Kandidaten der HCCM® AG durchführen zu können. Es werden somit Primärdaten erhoben. Die Interviews erfolgten entweder telefonisch oder persönlich und wurden nicht online durchgeführt. Die neun Kundinnen und Kunden sowie die neun Kandidatinnen und Kandidaten der HCCM® AG wurden über die anstehende Umfrage durch die Auftraggeberschaft im Voraus informiert.

Die erhaltenen Antworten der Befragten wurden in separaten Dokumenten niedergeschrieben und anschliessend zu einer grossen Matrix zusammengefasst. In dieser Matrix wurden die Antworten

verglichen und es wurde versucht, Kategorien zu bilden, oder Gemeinsamkeiten zu erkennen, wodurch eine Zusammenfassung in verschiedene Antwortgruppen möglich war. Mittels dieser Gruppen konnten die Fragestellungen beantwortet und die Hypothesen bestätigt oder widerlegt werden. Die Ergebnisse dieser Auswertung sowie die Bestätigung oder Widerlegung der Hypothesen sind in Kapitel 4 dargelegt.

In Kapitel 4 wurden zudem die Hauptfragestellung und weitere Fragestellungen der Auftraggeber-schaft beantwortet. Im letzten Kapitel wird ein Fazit gezogen und ein Ausblick über die Thematik gegeben.

1.5 Abgrenzung

Die Marktforschung beschränkt sich auf die von der HCCM® AG selektierten Kundinnen und Kunden, die Kandidatinnen und Kandidaten sowie ein Experteninterview mit einem Mitarbeiter von LinkedIn. Es sind neun Kundinnen und Kunden, neun Kandidatinnen und Kandidaten und ein Experteninterview. Es wurden keine weiteren Interviews durchgeführt.

Der Theorieteil beschränkt sich auf die Themen Headhunting, Social Media Recruiting, die Personalrekrutierung und die Social Media Plattformen LinkedIn, XING und Facebook, welche zur Beantwortung der Fragestellungen dienen sollen. Es wurde auf keine weiteren Themen eingegangen.

Der Inhalt dieser Thesis bezieht sich, wenn nicht anders vermerkt, auf den Wirtschaftsstandort Schweiz.

2 Theoretische Grundlage

Im folgenden Kapitel werden die traditionellen externen Personalbeschaffungswege und das Social Media Recruiting beschrieben (vgl. Abbildung 2.). Für die Personalbeschaffung relevante Social Media Plattformen und deren Nutzung für die Rekrutierung werden vorgestellt und der Headhunting Prozess der HCCM® AG aufgezeigt.

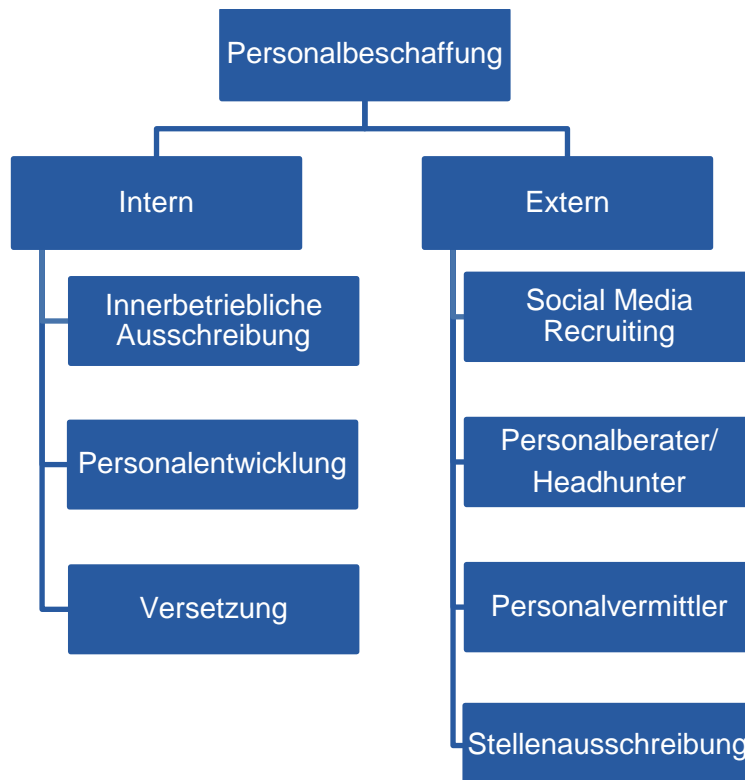


Abbildung 2: Personalbeschaffungswege (eigene Darstellung angelehnt an Bröckermann, 2016, S. 31)

2.1 Begriffe der externen Personalbeschaffung

In diesem Kapitel werden die Begriffe Personalberatung, Headhunter und Personalvermittler erklärt und unterschieden.

2.1.1 Personalberatung

Eine Personalberaterin oder ein Personalberater ist zuständig für die Beratung von Unternehmen bei der Suche von Fach- und Führungskräften. Die Personalberatung wird im alleinigen Interesse und im Auftrag vom beratungssuchenden Unternehmen aktiv. Der Fokus liegt auf den Unternehmen, für Stellensuchende wird der Headhunter nicht aktiv (Bröckermann, 2016, S. 61). Der Beginn der Beratungstätigkeit besteht jeweils aus einem intensiven Gespräch, bei dem die Beraterin oder der Berater das Unternehmen mit seinen Strukturen und seiner Kultur kennenlernt. Dieses Wissen wird benötigt, um eine optimale Basis für die darauffolgenden Beratungstätigkeiten zu haben. Die Personalberatung unterstützt das Unternehmen bei der Auswahl und Beurteilung von potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und berätet diese auch bei der Einführung, Gestaltung und Durchführung von Beurteilungsmassnahmen, Personalentwicklung, Personalvergütung und der Organisationsentwicklung (Hillebrecht & Peiniger, 2015, S. 4ff).

Der Fokus liegt auf einem langfristigen und nachhaltigen Mehrwert für das Unternehmen und seine Kandidatinnen und Kandidaten. Rechtlich gesehen wird in der Regel ein Mandatsvertrag abgeschlossen. Für die geleisteten Beratungstätigkeiten wird die Personalberaterin oder der Personalberater erfolgsunabhängig entlohnt, das heisst, er erhält unabhängig davon, ob die durch ihn in die Wege geleiteten Massnahmen erfolgreich waren eine Vergütung für die erbrachte Beratungsdienstleistungen. Allerdings gibt es auch Vergütungsmodelle mit erfolgsbasierten Komponenten, insbesondere wenn der Personalberater selbst aktiv nach potenziellen Mitarbeitenden sucht (vgl. Kapitel 2.1.2 Headhunting) (Hillebrecht & Peiniger, 2015, S. 4ff).

2.1.2 Headhunting

Je nach Definition ist das Headhunting eine Art der Personalberatung, ein Teil der Personalberatung, oder nur ein anderes Wort dafür. Neben gewissen Tätigkeiten von der Personalberatung sucht ein Headhunter für das Unternehmen, das ihm das Mandat erteilt hat, selbst aktiv nach Fach- und Führungskräften (Direktsuche), die nicht aktiv auf der Stellensuche und in der Regel bei einem anderen Unternehmen tätig sind. Diese Fach- und Führungskräfte werden vom Headhunter persönlich angesprochen und aktiv zugunsten des Mandanten vom früheren Arbeitgeber abgeworben (Steffen Hillebrecht, 2015, S. 5ff).

Die vorangegangene Recherche kann über verschiedene Quellen wie persönliche Kontakte, Datenbanken, Suche über das Internet, oder durch Abklärungen durch Anrufe bei Unternehmen mit den entsprechenden Positionen durchgeführt werden. Oftmals schaltet der Headhunter auch Stellenanzeigen auf und verwendet einen Mix dieser Anzeigen- und der Direktsuche. In der Regel setzt sich das Honorar eines Headhunters aus einem fixen Anteil für die hohen Grundkosten und einem Anteil für die erfolgreiche Besetzung einer Stelle zusammen (Hillebrecht & Peiniger, 2015, S. 5ff).

2.1.3 Personalvermittlung

Im Gegensatz zur Personalberatung kann bei der Personalvermittlung ein Unternehmen oder eine stellensuchende Person die Auftraggeberschaft darstellen. Eine stellensuchende Person kann den Personalvermittler beauftragen, ihr eine passende Stelle bei einem Unternehmen zu suchen. Auf der anderen Seite kann ein Unternehmen einen Personalvermittler engagieren, um eine Person für eine vakante Stelle zu finden. Die Personalvermittlung greift bei der Suche nach geeigneten Personen und Stellen auf Datenbanken und Stellenanzeigen beziehungsweise Stellenpools zurück. Die Aufgabe der Personalvermittlung ist die Vermittlung von Arbeitsverträgen. Im Gegensatz zum Headhunter/Personalberater fokussiert sich ein Personalvermittler oder eine Personalvermittlerin auf weniger komplexe und gängigere Stellenausschreibungen, die weniger beratungsintensiv sind. Rechtlich gesehen wird das Verhältnis von der Auftraggeberschaft zu der Personalvermittlung in einem Maklervertrag geregelt. Dieser wird im Gegensatz zur klassischen Personalberatung auf Erfolgsbasis vergütet (Dumrese, 2010, S. 6–8).

2.2 Social Media in der Personalbeschaffung

Mit der Entwicklung des Internets zum sogenannten Web 2.0 und dem damit verbundenen Einbezug der Nutzerinnen und Nutzer (User) in die Inhalte des Webs hat sich auch die Rolle der Unternehmen nachhaltig verändert (Bärmann, 2012, S. 13). Das Web 2.0 ist grundsätzlich weder eine neue Version des Internets, noch eine neue Technologie. Vielmehr beschreibt der Begriff das neue Verständnis, welches die allgemeine Bevölkerung vom Internet hat. Denn heute steht mehr denn je der User im Mittelpunkt des Geschehens. Auf verschiedenen Webseiten surfen oder die Suche nach bestimmten Informationen ist längst nur noch ein Teil der Aktivitäten. Die Interaktivität der Nutzerinnen und Nutzer sowie selbst erstellte Inhalte nehmen zu und gewinnen stetig an Bedeutung. Das heisst, dass die internetnutzenden Personen nicht nur Inhalte konsumieren, sondern diese auch selbst aktiv mitgestalten und neue Inhalte produzieren (Rath & Salmen, 2012, S. 32).

Das Web 2.0 kann auch als Social Web bezeichnet werden, da die Menschen dort Inhalte und Informationen untereinander teilen, wodurch eine Interaktion zwischen den einzelnen Usern entsteht. Deshalb wird der Bereich des Web 2.0, in dem diese Aktivitäten stattfinden, heutzutage als Social Media verstanden (Bärmann, 2012, S. 20 ff.). Für den Begriff Social Media existieren zahlreiche Definitionen. Eine einfache Definition aus dem Social Media Kompass 2011/2012 lautet (BVDW, 2011):

«Social Media ist eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten. Die Interaktion umfasst den gegenseitigen Austausch von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie das Mitwirken an der Erstellung von Inhalten. Die Nutzer nehmen durch Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen auf diese Weise eine soziale Beziehung untereinander auf. Die Grenze zwischen Produzent und Konsument verschwimmt. Diese Faktoren unterscheiden Social Media von den traditionellen Massenmedien.»

Nicht nur bei der Generation, welche bereits mit dem Internet aufgewachsen ist, ist Social Media sehr populär. Über alle Bevölkerungsschichten nehmen die Nutzerzahlen stark zu, wodurch Social Media im Alltag immer mehr an Bedeutung gewinnt. Daraus folgt, dass auch die Geschäftswelt davon nicht unbeeinflusst bleibt. Deshalb stellt sich aus Sicht der Unternehmen die Frage, auf welche Stellen Social Media den grössten Einfluss hat, um dort mit gezielten Massnahmen dieses Instrument einsetzen zu können (Bärmann, 2012, S. 21 ff.).

2.2.1 Social Media Recruiting

In der Personalbeschaffung, auch Recruiting genannt, gewinnt der Einsatz von Social Media an Bedeutung. Der Prozess der Personalgewinnung mit den für die Personalabteilung relevanten, internetbasierten Plattformen wird mit dem Begriff Social Media Recruiting oder Social Recruiting umschrieben. Zu den Plattformen gehören unter anderem Facebook, Xing, LinkedIn, YouTube, Communitys, Foren, Blogs und Microblogging wie Twitter (Rath & Salmen, 2012, S. 36). Wie bereits erwähnt, wird in dieser Arbeit nur auf die Business Netzwerke Xing und LinkedIn sowie in eingeschränktem Masse auf Facebook näher eingegangen.

Die Zeiten, in denen Unternehmen für die Besetzung einer vakanten Stelle zwischen zahlreichen Kandidatinnen und Kandidaten aussuchen konnten, ist heute mehrheitlich vorbei. Gut ausgebildete Fachkräfte sind immer seltener oder bereits an ein anderes Unternehmen mit einem Arbeitsvertrag gebunden. Hinzu kommt, dass diese kaum die Absicht haben, ihren Job in naher Zukunft zu wechseln und sich deswegen nicht aktiv auf Jobbörsen bewegen oder nach Stelleninseraten Ausschau halten (Dannhäuser, 2015, S. 2 ff.; Hohn, 2012, S. 20).

Da es für Unternehmen jedoch wichtig ist, genau diese Arbeitnehmende für sich zu gewinnen, sind sie gefordert neue kreative Wege der Personalbeschaffung zu beschreiten und proaktiv zu handeln. Das ist eine wichtige Voraussetzung, um den langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Bei der Findung von Fachkräften spielt die Effizienz der Suche eine bedeutende Rolle, da Streuverluste möglichst vermieden werden sollten. Dadurch wandelte sich das Social Web zu einem wahrgenommenen Kanal der Personalbeschaffung und hat sich als gutes Instrument im Rekrutierungs-Mix beweisen können (Dannhäuser, 2015, S. 2 ff.; Hohn, 2012, S. 20).

Grundsätzlich wird von Social Media Recruiting gesprochen, wenn ein Unternehmen mittels Social Media nicht nur Stellen besetzen möchte, sondern sich auch das Ziel setzt, dadurch die eigene Arbeitgebermarke zu stärken (Dannhäuser, 2015, S. 3–4). Es wird zwischen drei Arten von Strategien für das Social Media Recruiting unterschieden (vgl. Abbildung 3). Um eine möglichst erfolgreiche Strategie aufzustellen, sollten alle drei Bestandteile aufeinander abgestimmt sein (Hohn, 2012, S. 20).



Abbildung 3: Die drei wichtigsten Ausprägungen einer Social Media Recruiting Strategie (eigene Darstellung)

Aktives Social Media Recruiting

Einerseits beinhaltet das aktive Social Media Recruiting die aktive Suche nach potenziellen Kandidatenprofilen und die direkte Ansprache dieser Personen, andererseits die Verbreitung von Stelleninseraten auf den sozialen Netzwerken. Deshalb wird oft auch von proaktiver Kandidatensuche gesprochen. Geeignete Arbeitnehmende müssen gesucht, gefunden und für sich gewonnen werden, immer verbunden mit dem Gedanken des Netzwerken. Grundsätzlich dient diese Methode somit der Deckung des kurzfristigen Personalbedarfs (Dannhäuser, 2015, S. 3–4; Hohn, 2012, S. 20 ff).

Passives Social Media Recruiting

Passives Social Media Recruiting hat eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der Arbeitgebermarke zum Ziel. Diese Strategie zielt auf eine langfristige Ausrichtung aus, da sie nicht direkte Rekrutierungen zur Folge hat. Vielmehr steht der Aufbau einer langwierigen Community im Vordergrund des Handelns (Employer Branding). Qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten sollen dadurch langfristig an das Unternehmen gebunden werden, wodurch ein gewisses Commitment entsteht (Karin Hohn, 2012, S. 21).

Reaktives Social Media Recruiting

Es gibt immer mehr Onlineportale, auf welchen sich Arbeitnehmende über ihren Arbeitgeber austauschen können oder abgelehnte Bewerber ihre Informationen miteinander teilen. Grundsätzlich gilt dabei das Recht zur freien Meinungsäußerung, oftmals haben negative Kommentare allerdings einen schlechten Einfluss auf das Image des Unternehmens. Um möglichst authentisch zu sein, zielt

die reaktive Social Media Strategie nicht darauf ab, diese Kommentare zu unterdrücken, sondern auf kreative Weise sachlich zu begründen. Das Unternehmen wirkt dadurch ehrlich und authentisch, was kurz- bis mittelfristig das Image beeinflussen soll (Karin Hohn, 2012, S. 21).

2.2.2 Chancen und Risiken für Unternehmen beim Social Media Recruiting

Für Unternehmen ist es wichtig, die Potenziale und Risiken von Social Media Recruiting zu erkennen und in diesem Bereich eine Strategie zu entwickeln. Es sollte aber stets als eine Ergänzung zu den bestehenden Rekrutierungsmethoden verstanden werden, da nicht alle Kandidatinnen und Kandidaten ein Social Media Profil haben (Gort, 2012, S. 10). Grundsätzlich vereinfacht die Gewinnung von Personal über Social Media Plattformen die Arbeit der vielbeschäftigten und unter Zeitdruck stehenden Personalabteilungen. Durch die Möglichkeit, Informationen über potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten direkt aus einem Social Media Profil herauszunehmen, können die Daten innerhalb weniger Minuten durchgesehen und überprüft werden. Diese Standardisierung hilft der Personalabteilung administrative Hürden zu überwinden (Doherty, 2010, S. 11–12).

Social Media ist nicht nur ein wirtschaftliches Mittel, sondern es kann auch eine gegenseitige Kommunikation zwischen Unternehmen und potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten aufgebaut werden. Die Möglichkeit, sich gegenseitig besser kennenzulernen, kann Vorteile für beide Seiten bedeuten (Gort, 2012, S. 7–8). Ausserdem können durch eine zielgruppenspezifische Ansprache möglicher Kandidatinnen und Kandidaten Streuverluste vermieden werden (Bärmann, 2012, S. 23).

Die Nutzerzahlen vieler Social Media Plattformen verzeichnen ein sehr grosses Wachstum, da die meisten dieser Seiten gratis genutzt werden können (Statista, 2017). Obwohl viele Unternehmen den Plattformen zuerst kritisch gegenüberstanden, benutzen heute immer mehr Unternehmen Social Media Netzwerke für die Personalbeschaffung (Doherty, 2010, S. 11–12). Mit der steigenden Anzahl Usern erhöhen sich auch die Menge an frei zugänglichen persönlichen Daten wie der Jobhistorie. Im Gegensatz zu einem herkömmlichen Lebenslauf hat das persönliche Onlineprofil auf einer Plattform den Vorteil, dass es von den Nutzenden jederzeit angepasst werden kann. Auf einem Onlineprofil sind die Fähigkeiten der Kandidatinnen und Kandidaten detailliert dargestellt und jederzeit einsehbar. Dadurch können auch passive Kandidatinnen und Kandidaten gezielt angesprochen werden, welche sich nicht aktiv auf Jobsuche befinden (Dannhäuser, 2015, S. 36). Eine physische Version eines Lebenslaufs ist hingegen schnell veraltet und wird oft nicht auf dem aktuellsten Stand gehalten (Doherty, 2010, S. 12).

Damit aus diesen Potenzialen keine Risiken für das Unternehmen werden, ist es wichtig, dass die daraus resultierenden Chancen genutzt werden. Wird das Thema Social Media Recruiting falsch

angegangen, ist es mehr eine Gefahr für ein Unternehmen als eine Chance. Deshalb ist eine sorgfältig ausgearbeitete Strategie in diesem Bereich essenziell (Rath & Salmen, 2012, S. 36). Dabei dürfen der Aufwand, der dahintersteckt und die erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen nicht unterschätzt werden. Die Betreuung der Recruiting Kanäle sollte nicht vernachlässigt werden, denn dies kann zu einer negativen Online Präsenz führen, was sich wiederum auf die Qualität und Quantität der veröffentlichten Inhalte auswirkt. Das hat zur Folge, dass potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten verloren gehen können und kann zu einem Imageverlust führen (Mangelsdorf, 2014, S. 22). Ausserdem ist es wichtig, dass sich ein Unternehmen nicht ausschliesslich auf Social Media Plattformen bewegt, um Kandidatinnen und Kandidaten zu suchen. Die klassischen Personalbeschaffungswege sollten nie ausser Acht gelassen werden. Eine Diversifizierung bei den Rekrutierungsmethoden ist wichtig, da sonst bestimmte Bewerbergruppen ausgeschlossen oder vernachlässigt werden würden, was klar zu vermeiden ist (Weise, 2011, S. 56).

Trotz der Gefahren der Nutzung von Social Media im Rekrutierungsprozess ist eine Nichtbenutzung solcher Plattformen keine bessere Option, da auch das mit Risiken verbunden ist. Ein Unternehmen kann durch die Inaktivität nicht in Konversationen eingreifen, oder diese steuern. Somit kann auch hier ein Imageverlust entstehen, ohne dass das Unternehmen sich aktiv daran beteiligt. Zudem gilt das Verschliessen gegenüber neuen Technologien in der breiten Bevölkerung als unattraktiv, was verstärkt bei jüngeren Generationen eine abschreckende Wirkung zeigen dürfte. Kann ein Unternehmen online nicht gefunden werden, wird es heutzutage oft nicht wahrgenommen (Bärmann, 2012, S. 248–250).

Social Media Recruiting weist nicht nur Vorteile für die Unternehmen auf, sondern auch für die Kandidatinnen und Kandidaten. Im Folgenden sind einige Vorteile nach Dannhäuser (2015, S. 36) aufgelistet:

- Ein Kandidat muss sich nicht aktiv auf Stellensuche befinden, um von Personalberatern / Personalvermittlern angesprochen zu werden und Karrierechancen zu erhalten.
- Jobs müssen nicht gesucht werden. Passende Stellen für das persönliche Profil werden von den Plattformen automatisch vorgeschlagen.
- Es werden Jobs aus dem eigenen Netzwerk angezeigt, wodurch die persönlichen Kontakte genutzt werden können.
- Über die Plattformen ist eine schnelle und unkomplizierte Kontaktaufnahme möglich.

Zwei weitere Vorteile für die Kandidatinnen und Kandidaten konnten im Experteninterview ermittelt werden (Fiege, 2017):

- Heutzutage gibt es viel mehr Jobwechsel und praktisch niemand bleibt ein Leben lang im selben Unternehmen. Daher sind Netzwerke wie beispielsweise LinkedIn optimale Plattformen um dauernd zu sehen, welche Stellen es für das persönliche Jobprofil gibt.
- Die eigenen Fähigkeiten können mit anderen Arbeitnehmenden verglichen werden, wodurch der eigene „Marktwert“ erkennbar ist. Ausserdem ist zu erkennen, welche weiteren Ausbildungen nötig sind, um konkurrenzfähig zu bleiben.

2.3 Social Media Plattformern

Es gibt zahlreiche Social Media Plattformen, die von Unternehmen für die Rekrutierung von Mitarbeitenden verwendet werden können (vgl. Abbildung 4). In den folgenden Kapiteln wird näher auf die Businessnetzwerke LinkedIn und XING eingegangen und die Möglichkeiten und Potenziale für die Personalbeschaffung beschrieben. Ausserdem wird die Facebook Karriereseite im kleineren Umfang vorgestellt.



Abbildung 4: Social Media Plattformen für die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden (eigene Darstellung).

2.3.1 XING

XING ist ein soziales Netzwerk für berufliche Kontakte. Es ist vor allem im deutschsprachigen Raum bekannt und hat rund 12 Millionen Mitglieder, davon 10.4 Millionen in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz). Das Unternehmen wurde im Jahr 2003 unter dem Namen „openBC“ in Form einer Aktiengesellschaft gegründet und wird seit dem Jahr 2006 an der Börse gehandelt. Der Hauptsitz befindet sich in Hamburg, Deutschland. XING beschäftigt rund 1'000 Mitarbeitende, verteilt auf Deutschland, Österreich und Spanien (XING, 2016, S. 1ff).

Laut dem Geschäftsbericht von XING vom Jahr 2016 ist die Plattform Marktführer im deutschsprachigen Raum im Bereich Social Media Recruiting. Das Unternehmen stärkte diese Position in der Vergangenheit mit den Käufen von Jobbörse.com, der grössten Jobsuchmaschine in der DACH-Region sowie kununu, der marktführenden Plattform für Arbeitgeberbewertungen im deutschsprachigen Raum (XING, 2016, S. 3).

In der Schweiz nutzen rund 0.9 Millionen Mitglieder XING (XING, 2016, S. 3). Es kann somit davon ausgegangen werden, dass in der Schweiz XING einen erheblichen Einfluss auf das Social Recruiting der Unternehmen hat. In einer in der Schweiz durchgeführten Befragung gaben 43% der Befragten an, dass ihr Unternehmen ein Firmenprofil auf dieser Plattform besitzt (Zils, 2015). In Kapitel 2.5 wird näher auf diese Studie eingegangen.

XING konnte in den letzten Jahren ein starkes Wachstum verzeichnen. Alleine im letzten Jahr registrierten sich 1.8 Millionen neue Mitglieder beim sozialen Netzwerk. Der Umsatz wuchs in den letzten Jahren jeweils im zweistelligen Prozentbereich und liegt nun bei rund 148.5 Millionen Euro, was mehr als eine Verdopplung im Vergleich zum Jahr 2012 bedeutet. Der EBITDA liegt bei 47.9 und der Gewinn bei 23.6 Millionen Euro, wobei sich auch diese Zahlen in den letzten vier Jahren verdoppelt haben. Erträge wurden vor allem durch den Verkauf von Abonnementen und Zusatzfunktionen und Werbung generiert. In einem Interview im Geschäftsbericht von XING mit dem CEO des Unternehmens, Dr. Thomas Vollmoeller, sagt dieser, dass die Zielgruppe, die XING ansprechen will, rund 25 Millionen Business Professionals umfasst (XING, 2016, S. 7).

Der CEO von XING beschreibt das Ziel von XING folgendermassen (2016):

«Unser Ziel: Wir wollen XING-Mitgliedern die Chancen dieses Umwälzungsprozesses zugänglich machen und ihnen damit zu einem besseren Arbeitsleben verhelfen. Gleichzeitig bieten wir Unternehmen innovative Produkte, um passende Kandidatinnen und Kandidaten zu finden und an sich zu binden.»

Mit dem Umwälzungsprozess ist dabei die Veränderung des Arbeitsmarkts durch wichtige Treiber wie den Fachkräftemangel, die Digitalisierung und die Veränderung der gesellschaftlichen Werte

gemeint. XING sieht sich als Vermittler für moderne Jobs, die nicht mehr einen klassischen Angestellten, sondern „New Worker“ benötigen, weil sich die Arbeitswelt in Zukunft ändern wird. New Worker legen Wert auf flexible Arbeitszeiten, ortsunabhängiges Arbeiten und dem Arbeiten mit verschiedensten Arbeitsgeräten (XING, 2016, S. 11).

2.3.1.1 Mitgliedschaften

Bei XING können sich Unternehmen wie auch Privatpersonen registrieren und einen Account anlegen. Dabei gibt es unterschiedliche Mitgliedschaften, wobei diese sich durch die Abbonnementskosten und die dafür erhältlichen Leistungen unterscheiden (XING, 2017).

Basis-Mitgliedschaft

Die Basismitgliedschaft ermöglicht ein einfaches XING-Profil zu erstellen, auf welchem man sich als Unternehmen oder Privatperson präsentieren kann. Ausserdem besteht die Möglichkeit, mit eingeschränktem Umfang gewisse Funktionen nutzen, allerdings erhält man im Gegenzug Werbung auf dem eigenen Profil angezeigt. Rund 85% der User besitzen eine Basis-Mitgliedschaft. Diese eignet sich gut, um sich selbst mit einem aussagekräftigen Profil den anderen Usern zu empfehlen. Aus diesem Grund nutzen die meisten Kandidatinnen und Kandidaten, die nicht aktiv nach neuen Karrierechancen suchen, dieses Abonnement. Der Vorteil liegt darin, dass man von Recruitern gefunden und kontaktiert werden kann (Dannhäuser, 2015, S. 38).

Im Gegensatz zu Privatpersonen lohnt sich eine Basis-Mitgliedschaft für Unternehmen, die aktiv werden und XING für die Rekrutierung einsetzen wollen, nur in sehr geringem Masse. Zwar kann man kostenpflichtige Zusatzservices kaufen, allerdings sind diese mit dieser Mitgliedschaft von geringem Nutzen. Auch mit diesen Zusatzleistungen besitzt man nur begrenzte Möglichkeiten, um proaktiv mit anderen Usern zu interagieren (Dannhäuser, 2015, S. 38).

Premium-Mitgliedschaft

Diese Mitgliedschaft ist eine kostenpflichtige Mitgliedschaft und beinhaltet alle Funktionen der Basis-Mitgliedschaft. Je nach Vertragsdauer und Land ergeben sich unterschiedliche Preise. Im ersten Jahr erhält man einen Rabatt, ab dem zweiten Jahr liegt der jährliche Preis in Deutschland bei rund 96 Euro. Das Paket ist ebenfalls eine personenbezogene Privatmitgliedschaft. Das heisst, man tritt entweder als Privatperson oder als Angestellter einer Unternehmen (beispielsweise als ein Mitarbeiter der Personalabteilung) auf. Die Premium-Mitgliedschaft ist werbefrei und ermöglicht eine zielgerichtete Mitgliedersuche zusammen mit Zusatzfunktionen im Nachrichtenversand an Kontakte und

Nichtkontakte. Zudem kann man auf seinem Profil mehr Informationen zur eigenen Person und Karrierewünsche teilen, mehr Bilder hochladen und sieht, wer das eigene Profil besucht hat (XING, 2017).

Allerdings ist diese Mitgliedschaft laut Dannhäuser (2015, S. 41) aus verschiedenen Gründen für das Social Media Recruiting nicht die beste Lösung:

- Die gesamte Korrespondenz mit potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten ist mit dem jeweiligen Profil verknüpft, andere Recruiter haben keinen Zugriff darauf. Mangelnde Koordination und doppelte Anschreibungen sind die Folge.
- Auch wenn das Unternehmen den Mitarbeitenden eine Premium-Mitgliedschaft finanziert, kann das Unternehmen laut den AGB von XING von den Mitarbeitenden nicht verlangen, dass diese die Korrespondenzen herausgeben, die mit dem Account geführt wurde. Dies ist auch bei einem Unternehmensaustritt nicht möglich.

Employer Branding Profil

Auf XING lassen sich neben den personenbezogenen Profilen auch Profile für Unternehmen erstellen. Dabei gibt es ein Standardprofil, auf das hier nicht eingegangen wird, weil es der Basis-Mitgliedschaft stark ähnelt. Das Employer Branding-Profil ist für die Rekrutierung wesentlich interessanter, da es rund 19 Mal mehr besucht wird (Rath & Salmen, 2012, S. 116).

Das Employer Branding-Profil ist ein Produkt, das XING gemeinsam mit seiner Tochter kununu allen Unternehmen anbietet, die sich stärker auf Social Media präsentieren wollen. Unternehmen, welche dieses Abonnement beziehen, können Ihre Organisation plattformübergreifend auf den Portalen XING und kununu zeigen. Der Preis für ein solches Profil liegt bei 395 Euro pro Monat für Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitenden. Er steigt bis auf 1095 Euro pro Monat für Unternehmen mit über 5'000 angestellten Personen (XING, 2017.)

Einige Vorteile des Employer Branding-Profiles laut XING (2017) sind:

- Die Einbettung von ausführlichen Arbeitgeberinfos mit Unternehmenslogo und Präsentationen und Videos zum Unternehmen.
- Das Schalten von Stellenanzeigen und die Anzeige von Ansprechpersonen für Bewerbungen.
- Die Einbindungen von Mitarbeiterbewertungen von kununu und die Darstellung von Gütesiegeln.
- Die Verbreitung von Neuigkeiten über das Unternehmensprofil.

Das Employer Branding-Profil bietet vor allem für das passive Recruiting über Social Media gute Möglichkeiten für Unternehmen. Ein Unternehmen kann sich mit dem Profil auf einer grossen Fläche mit seiner Firmengeschichte, Videos und Mitarbeiterbewertungen präsentieren. Ein gut gepflegtes Profil gibt viele und interessante Informationen für potenzielle Bewerber preis und wirkt attraktiv. Zudem können die eigenen Mitarbeitenden auf dem Profil angezeigt werden, was authentisch und transparent wirkt (Dannhäuser, 2015, S.42 ff.).

XING Talentmanager

Der XING Talentmanager ist ein Tool, das gegen einen Aufpreis bezogen werden kann. Dieser Aufpreis wird nur auf Anfrage von XING definiert. Mit dem Talentmanager lässt sich XING systematisch auf potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten durchsuchen, welche auf ein bestimmtes Stellenprofil passen (XING, 2017). Der Talentmanager ist eine Applikation, um das aktive Recruiting über Social Media zu nutzen. Passende potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten werden gezeigt und können direkt angeschrieben werden. Dabei können auch Nichtkontakte angeschrieben werden. Mit speziellen Suchfiltern können beispielsweise auch die Gehaltsvorstellung, die Umzugs- und Jobwechselbereitschaft identifiziert werden (XING, 2017). Ein Unternehmen kann mehrere Lizenzen beziehen, welche miteinander verknüpft werden, wodurch das Arbeiten im Team möglich ist und doppelte Anschreibungen vermieden werden können. Auf das passive Recruiting über Social Media hat der Talentmanager allerdings keinen Einfluss (Dannhäuser, 2015, S. 23).

Der XING Talentmanager hat grosses Potenzial, denn dadurch wird für ein Unternehmen ein breites Netzwerk zugänglich gemacht. Mehr als 60% der User von XING sind auf Stellensuche oder für Angebote offen und können so gefunden werden. 18 der Top 30 Unternehmen vom Deutschen Aktienindex (DAX) nutzen bereits den Talentmanager. Im Vergleich zu traditionellen Methoden bietet der Talentmanager Besetzungszeit- und Kostenersparnis bei der Bewerbersuche (XING, 2017).

«Da die Gewinnung latent Jobsuchender in Deutschland in den nächsten Jahren einen entscheidenden Bedeutungszuwachs erfährt, zählt der Talentmanager zu den Kernwerkzeugen von morgen. Er findet Einsatz sowohl in Personalberatungen und -dienstleistungen sowie in den Recruiting-Abteilungen der Unternehmen» (Dannhäuser, 2015, S. 42 ff.).

2.3.2 LinkedIn

LinkedIn ist ein soziales Netzwerk für die Knüpfung und Pflege von Businesskontakten. Es ist mit über 500 Millionen Usern in 200 Regionen und Ländern das grösste Businessnetzwerk der Welt (LinkedIn, 2017). LinkedIn veröffentlicht keine genauen Länderzahlen, allerdings zählte es in der DACH-Region im Frühjahr 2016 rund acht Millionen User (LinkedInInsider, 2016). Somit ist es im deutschsprachigen Raum nicht so verbreitet wie XING, das zur gleichen Zeit rund zehn Millionen User hatte (LinkedIn, 2017). Laut den Angaben von Herrn Fiege kann LinkedIn weltweit pro Tag 170'000 neue User verzeichnen, was rund zwei Mitgliedern pro Sekunde entspricht. Er ist zudem überzeugt, dass das Netzwerk auch in Zukunft rasant wachsen wird (Fiege, 2017).

LinkedIn wurde im Jahr 2003 in Form einer Aktiengesellschaft gegründet und online geschaltet. Im Jahr 2011 wurde LinkedIn zum ersten Mal an der Börse gehandelt. Im Juni 2016 wurde das Unternehmen für 26.2 Milliarden US-Dollar von Microsoft akquiriert. Der Hauptsitz von LinkedIn liegt in Mountain View (Kalifornien), USA (LinkedIn, 2017). Weltweit beschäftigt LinkedIn rund 9'400 Mitarbeitende (LinkedIn, 2016, S. 20).

Laut dem Geschäftsbericht von LinkedIn schätzt sich das Unternehmen als das umfangreichste, genaueste und am einfachsten zu erreichende Businessnetzwerk ein. Es ist weltweiter Marktführer im Social Media Recruiting. Durch zahlreiche Akquisitionen hat LinkedIn in der Vergangenheit diese Position gestärkt und ist auch in andere Märkte vorgedrungen, wie beispielsweise den Markt für onlinebasiertes Lernen mit dem Kauf von Lynda.com (LinkedIn, 2016). Laut einer in der Schweiz durchgeführten Befragung gaben 30% der Befragten an, dass ihr Unternehmen ein Firmenprofil auf dieser Plattform besitzt (Zils, 2015).

Bei der Betrachtung der prozentualen Verteilung der User zeigen sich in Deutschland im Vergleich zu XING einige Unterschiede, welche auf die Sprache zurückzuführen sind. In Branchen, bei denen die deutsche Sprache wichtig ist, wie bei Medien, Banken und Versicherungen und Beratungswesen, weist LinkedIn prozentual weniger Mitglieder wie XING auf. Die am stärksten vertretenen Branchen sind IT/Telekommunikation, Industrie und der Finanzbereich (Dannhäuser, 2015, S. 122). Es kann davon ausgegangen werden, dass in der Schweiz eine ähnliche sprachbedingte Verteilung vorhanden ist, da die Autoren ebenfalls in mehreren Interviews mit ähnlichen Aussagen konfrontiert wurden.

LinkedIn konnte in den letzten Jahren ein starkes Wachstum verzeichnen. In den letzten vier Jahren wurde die Mitgliederzahl beinahe vervierfacht, wobei allein im Jahr 2016 80 Millionen User dem Netzwerk beigetreten sind (LinkedIn, 2017).

Es wird in dieser Arbeit der Geschäftsbericht von LinkedIn vom Jahr 2015 betrachtet, weil das Unternehmen danach akquiriert wurde und keinen eigenen Geschäftsbericht mehr verfasst hat. Der Umsatz wuchs in den letzten Jahren stark und lag im Jahr 2015 bei 2'990 Millionen US-Dollar, was fast einer Versechsfachung im Vergleich zum Jahr 2011 entspricht. Damals lag der Umsatz noch bei 522 Millionen. LinkedIn konnte in drei der letzten fünf Jahre (bis und mit 2015) keinen Gewinn erwirtschaften und schloss zuletzt mit einem Verlust von 164 Millionen US-Dollar ab (LinkedIn, 2016, S. 62).

Das Unternehmensziel von LinkedIn ist: «Wir verbinden Fach- und Führungskräfte weltweit miteinander, um diese produktiver und erfolgreicher zu machen. LinkedIn bietet seinen Mitgliedern Zugang zu Personen, Stellen, News, Updates und Insider-Informationen und hilft ihnen dabei, im Beruf erfolgreich zu bleiben» (LinkedIn, 2017).

Die Vision von LinkedIn ist, für jede Arbeitskraft auf der Welt wirtschaftliche Möglichkeiten zu schaffen. Das Netzwerk soll mit seinem voll ausgeschöpften Potenzial in der Lage sein, die Weltwirtschaft in einem digitalen Diagramm abzubilden und den Mitgliedern ermöglichen, durch Verbindungen weltweite Möglichkeiten auszunutzen (LinkedIn, 2016, S. 4).

2.3.2.1 Mitgliedschaften

Bei LinkedIn gibt es ähnlich wie bei XING unterschiedliche Mitgliedschaften, die sich in ihren Funktionen und Kosten unterscheiden. Allerdings existieren bei LinkedIn viel mehr Mitgliedschaften, mit denen beispielsweise die Förderung des Vertriebs eines Unternehmens bezweckt wird (LinkedIn, 2017). Dieser Abschnitt beschränkt sich auf die Mitgliedschaften, mit denen Recruiting möglich ist oder wäre.

Standard

Mit dem Standardkonto lässt sich eine professionelle Identität im Internet erstellen und verwalten. Man ist in der Lage, Kontakte zu finden und sich ein Businessnetzwerk aufzubauen (LinkedIn, 2017). Die Mitgliedschaft eignet sich für Privatpersonen und Unternehmen. Das kostenfreie Konto ermöglicht die Nutzung der generellen Funktionen und enthält simple Rekrutierungsmöglichkeiten. Das Konto enthält eine Umkreissuche und eine erweiterte Suchmaske, mit vier Suchfiltern (Branche, Gruppen, Beziehung (zur eigenen Person) und Sprache), wodurch potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten gefunden werden können. Allerdings beschränkt sich die vollständige Anzeige von Profilen nur auf die Kontakte des ersten und zweiten Grades (Freunde und Freunde von Freunden). Bei LinkedIn ist das eigene Netzwerk in Bezug auf die Rekrutierung sehr wichtig. Je grösser das eigene

Netzwerk ist, umso umfassender sind die Suchergebnisse. Das Standardprofil eignet sich gut, um ein aussagekräftiges Profil zu erstellen und mit anderen Usern zu interagieren. Um professionell in grösserem Masse nach Kandidatinnen und Kandidaten zu suchen, empfiehlt sich allerdings eine erweiterte Mitgliedschaft (Dannhäuser, 2015, S. 122).

Premium

Gegen einen Aufpreis von 390 bis 1170 CHF pro Jahr kann ein Standardkonto in ein Premiumkonto aufgewertet werden, wobei der Recruiter Lite am teuersten ist. Die verschiedenen Upgrade-Pakete sind Karriere (Premium Career), Business, Vertrieb und Mitarbeitersuche (Recruiter Lite) (LinkedIn, 2017).

Das Karriere Paket ist auf Stellensuchende spezialisiert. Man erhält Einblicke auf die Besucher des eigenen Profils der letzten 90 Tage, oder kann Jobinserenten direkt anschreiben. Ein wesentlicher Punkt ist, dass man als Bewerber über LinkedIn mit diesem Paket beim Stellenausschreibenden weiter oben in der Bewerberliste landet (LinkedIn, 2017).

Das Paket Mitarbeitersuche (Recruiter Lite) unterstützt Recruiter bei der aktiven Rekrutierung über Social Media. Mit dem Paket können auch User dritten Grades gefunden, das ganze Profil angesehen und angeschrieben werden (Dannhäuser, 2015, S. 125). Mit erweiterten Suchfiltern, die speziell für die Personalbeschaffung konzipiert wurden, kann der Pool der potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten weiter eingeschränkt werden. Bei der Kandidatensuche bietet LinkedIn zudem dynamische Vorschläge an, mittels welcher zusätzliche Kandidatinnen und Kandidaten gefunden werden. Ausserdem erhält man ein monatliches Guthaben von 30 Inmails, die es ermöglichen, andere User anzuschreiben, ohne dass man mit diesen verbunden ist (LinkedIn, 2017).

Laut einer Umfrage von LinkedIn sagen 75% der Recruiter, die LinkedIn Recruiter-Produkte nutzen, dass sie erfolgreicher mit diesen Produkten sind gegenüber den herkömmlichen Methoden (LinkedIn, 2017).

Karriereseite

Auf LinkedIn können Unternehmen ihr Profil durch einen Aufpreis auf eine Karriereseite erweitern. Die Kosten für das Upgrade werden nur auf Anfrage bekannt gegeben. Die Karriereseite ist ein Teilbereich des Unternehmensprofils und setzt sich aus den Bereichen Unternehmenskultur und Jobs zusammen. Das Ziel ist, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, neue Talente in das Unternehmen zu holen und den Unternehmer Brand zu pflegen. Um die eigenen Erfolge zu messen, kann man mittels Statistik-Tools den Einfluss des Unternehmensbrands auf die Rekrutierungsziele

messen und sich mit der Konkurrenz vergleichen. Es kann auch zusätzlich Werbung gekauft werden, die die gewählten Zielgruppen auf die eigene Karriereseite führen (LinkedIn, 2017).

Beim Bereich Jobs werden einerseits die Stellenangebote angezeigt, andererseits aber auch die Profile von aktuellen Mitarbeitenden, die bereits in diesem Bereich arbeiten und ähnlich Qualifikationen wie der User aufweisen, der die Karriereseite besucht. Auch die auf der Seite angezeigten Stellen werden nach dem individuellen Profil des Users ausgewählt und angezeigt (LinkedIn, 2017).

Im Bereich Unternehmenskultur können Artikel rund um das Unternehmen verfasst und online geschaltet werden. Sie dienen dazu, potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten das Unternehmen vorzustellen und Ihnen die Werte und Kultur des Unternehmens zu vermitteln. Die Artikel können individuell für Zielgruppen verfasst werden und werden auch nur den ausgewählten Zielgruppen angezeigt, wenn diese die Karriereseite besuchen (LinkedIn, 2017).

Die Karriereseite bietet eine gute Möglichkeit für das passive Recruiting über Social Media. Man stärkt damit den Brand und zeigt sich attraktiv und interessant für potenzielle Bewerber (Dannhäuser, 2015, S. 125).

Recruiter

Der Recruiter von LinkedIn ist ein Tool, mit dem das Netzwerk aktiv nach potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten durchsucht werden kann. Er ist dem unter Premium vorgestellten Lite Recruiter sehr ähnlich, ist allerdings für grössere Unternehmen mit vielen Rekrutierungen geeignet und hat mehr Funktionen. Im Gegensatz zum Lite Recruiter kann man mit dem Recruiter im Team nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten suchen. Ausserdem lassen sich alle Profile auf LinkedIn anzeigen, ohne die Beschränkung wie im Lite Recruiter auf Kontakte dritten Grads. Zudem erhält man pro Lizenz 150 Inmails pro Monat und es können Vorlagen dafür gespeichert und verwendet werden (LinkedIn, 2017).

Der Aufbau des Recruiters ist wie ein Computerprogramm, bei dem einzelne Projekte verwaltet werden können, sich die einzelnen Schritte des Rekrutierungsprozesses vermerken und potenzielle Kandidatenprofile markieren lassen. Die Kosten belaufen sich je nach Ausführung auf 5'000 bis 7'000 CHF pro Jahr (Fiege, 2017).

Wenn Kandidatensuchen bereits durchgeführt wurden, erhält man mit dem LinkedIn Recruiter automatisch neue Ergebnisse zu diesen Suchen, falls sich neue User registrieren, die den Suchkriterien entsprechen (LinkedIn, 2017). Dieses Tool bietet unternehmensbezogene Daten an, wodurch nichts auf ein spezifisches Personenprofil bezogen ist. Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, können alle Daten von dessen Profil auf ein Neues transferiert werden. Es

besteht auch die Möglichkeit, anzuschauen, was gemacht wurde und man hat einen detaillierten Zugriff auf das gesamte Netzwerk (Fiege, 2017). Im Recruiter sind leistungsfähige Werkzeuge für die Analyse und das Reporting vorhanden, um unter anderem den Erfolg des Rekrutierungsteams zu messen enthalten (LinkedIn, 2017).

2.3.3 Facebook Karriereseite

Mit total 1,9 Milliarden aktiven Usern, wovon 349 Millionen in Europa registriert sind, ist Facebook das mitgliederstärkste soziale Netzwerk der Welt (Wiese, 2017). Deshalb ist heutzutage nicht nur für grosse Konzerne, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen eine eigene Fanpage von Bedeutung (Dannhäuser, 2015, S. 160). Viele Unternehmen nutzen das Netzwerk für den Aufbau und die Pflege von Kontakten sowie zur Verbreitung von Werbung und sonstigen aktuellen Informationen. Aber auch Social Media Recruiting spielt auf Facebook eine immer wichtigere Rolle, was durch die steigende Zahl an Karriereseiten auf der Plattform belegt wird (Kununu, 2012).

Eine Karriereseite auf Facebook ist im Grunde nichts anderes als eine herkömmliche Karriere-Webseite, auf welcher Stellenangebote, Einstiegsmöglichkeiten und Informationen zum Arbeitgeber präsentiert werden. Nebst diesem Grundangebot bietet eine Karriereseite auf Social Media aber noch weitere Vorteile, wobei immer die Interaktion mit den Kundinnen und Kunden im Vordergrund steht. Den Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, mittels Bildern und Videos einen direkten Einblick ins Unternehmen zu gewähren. Zudem kann ein direkter Austausch mit den Kundinnen und Kunden stattfinden. Durch diesen Dialog kann sich ein Unternehmen attraktiv positionieren und damit potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten gewinnen. Dabei ist jedoch stets auf die Art der Ansprache und die Tonalität zu achten, denn die Inhalte sollen die User direkt ansprechen und einen Mehrwert bieten. Deshalb ist zu vermeiden, dass Inhalte der Unternehmenswebseite oder von Pressemitteilungen eins zu eins wiedergegeben werden (Knabenreich, 2012, S. 1 ff.).

Damit sich die Karriereseite von einer normalen Fanpage des Unternehmens abgrenzt, ist es wichtig, dass der Name an der Zielgruppe ausgerichtet ist. Durch einen Namenszusatz wird nach aussen klar kommuniziert, an wen sich die Seite richtet. Um Absolventinnen und Absolventen sowie Young Professionals anzusprechen, wird hinter dem Namen der Unternehmung der Zusatz „Karriere“ oder teilweise auch „Jobs“ genannt. Damit die Seite leicht auffindbar ist, sollten komplizierte Wortkombinationen vermieden werden (Dannhäuser, 2015, S. 181-183).

Facebook Karriereseiten sind normalerweise so aufgebaut, dass diese in verschiedene Tabs gegliedert sind. Einer davon beinhaltet die vakanten Stellen, welche oftmals mit der offiziellen Website des Unternehmens verlinkt ist. Stellenbeschreibungen können aber auch direkt als Post verfasst und auf die Pinnwand gepostet werden. Zudem bietet Facebook die Möglichkeit, eine eigene Job-Applikation

zu implementieren, auf welcher User nach ihren Präferenzen (zum Beispiel Einstiegslevel, Branche, Standort, Arbeitsfeld) gezielt offene Stellen suchen können (Dannhäuser, 2015, S. 195 ff.).

2.3.3.1 Facebook Graph Search

Nicht nur für private User bietet Facebook Suchfunktionen an, auch für Unternehmen existiert auf der Plattform ein spezielles Instrument für die Rekrutierung: Facebook Graph Search. Durch diese Erweiterung hat Facebook die Suchfunktion erheblich ausgeweitet. Statt nur nach Personen oder Gruppen zu suchen, wird mit dieser Funktion ermöglicht, verschiedene Suchkriterien miteinander zu kombinieren. Durch einen integrierten Filter ist es möglich, Personen nach gewissen Eigenschaften, bestimmten Fotos oder dem Aufenthaltsort anzeigen zu lassen. Speziell für Arbeitgeber ist dies eine sehr interessante Funktion. Beispielsweise kann nach Absolventinnen und Absolventen einer bestimmten Universität, Arbeitnehmenden in einem bestimmten Unternehmen oder Personen mit bestimmten Interessen gesucht werden. Das Ergebnis kann dann noch weiter nach Alter, Geschlecht, Geburtsort oder Sprachkenntnissen eingegrenzt werden. Dadurch ist je nach Bedarf des Nutzers eine passgenaue Suche gewährleistet (Dannhäuser, 2015, S. 195 ff.).

Ein wesentlicher Vorteil dabei ist, dass nicht nur Personen aus dem eigenen Netzwerk angezeigt werden, sondern auch User, mit denen man nicht befreundet ist. Da Facebook das grösste soziale Netzwerk ist, ist es durch diese Suchfunktion eine ernsthafte Alternative zu Business Netzwerken wie LinkedIn oder XING. Der Zugriff zu einer so grossen Datenbank macht Facebook folglich auch für Personalberater und Personalvermittler interessant, denn potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten können aktiv gesucht und direkt angesprochen werden (Dannhäuser, 2015, S. 195 ff.).

Für solch eine detaillierte Suche wird jedoch vorausgesetzt, dass die User auch die entsprechenden Informationen in ihrem Profil hinterlegt haben. Mittels Facebook Graph Search kann niemand gefunden werden, der nicht von sich aus persönliche Informationen preisgibt. Vor allem bei uns, im deutschsprachigen Raum, sind die Menschen eher vorsichtig im Umgang mit persönlichen Daten. Somit sind die Resultate, die Facebook Graph Search anzeigt, mit Vorsicht zu betrachten, da wahrscheinlich nicht das volle Potenzial dieser Suchfunktion ausgeschöpft werden kann. Es ist jedoch eine sinnvolle Erweiterung und kann durchaus auch als Recruiting Tool eingesetzt werden (Dannhäuser, 2015, S. 195 ff.).

2.4 Vergleich des Personalbeschaffungsprozesses

In Abbildung 5 sind die einzelnen Schritte des Personalbeschaffungsprozesses nach Bröckermann (2016) ausgehend von der Planung des Personalbestandes bis hin zur Einstellung neuer Mitarbeitenden erläutert,

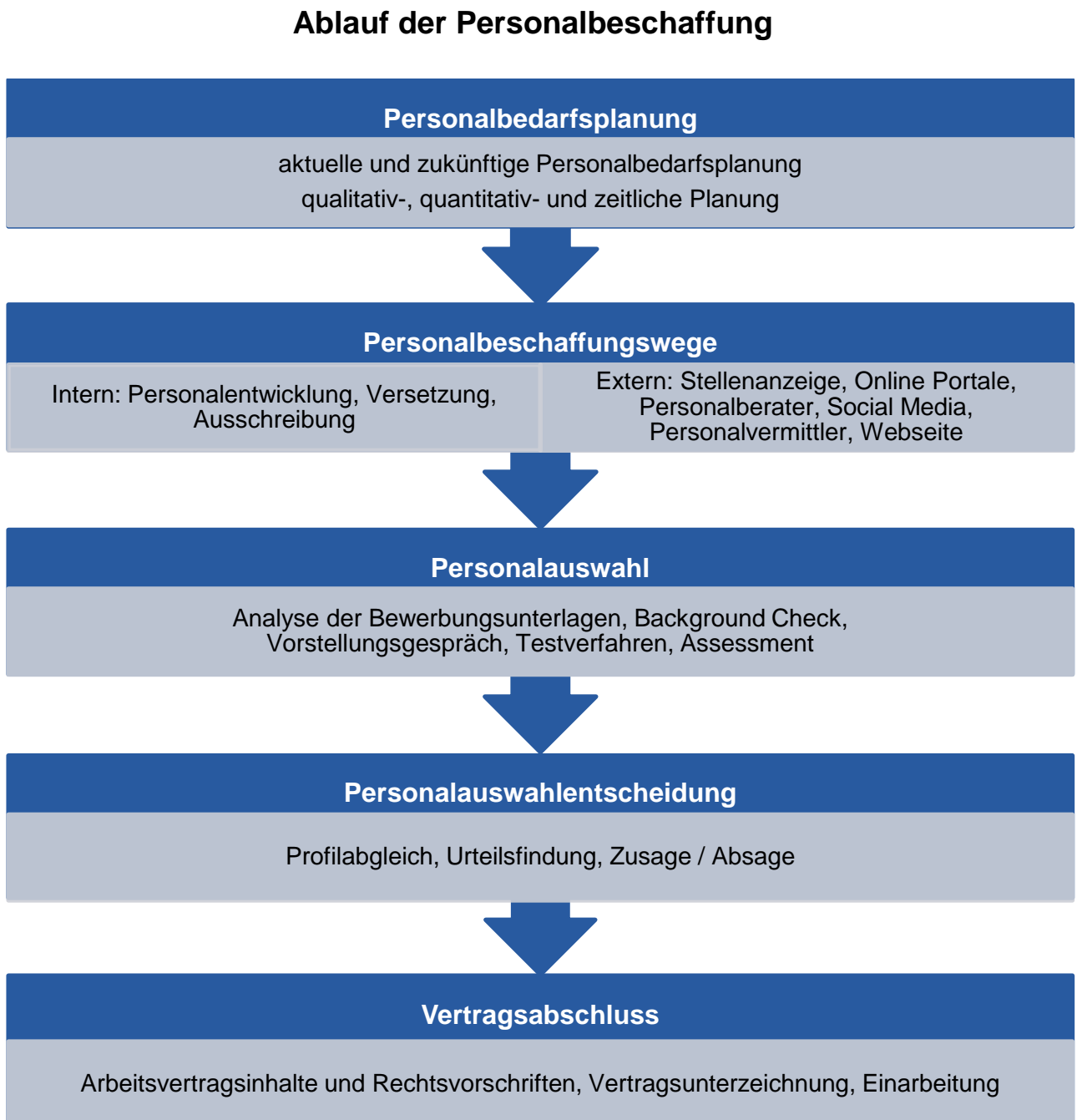


Abbildung 5: Ablauf der Personalbeschaffung (eigene Darstellung angelehnt an Bröckermann, 2016, S. 31)

In einem ersten Schritt geht es um die zukünftige Personalbedarfsplanung (vgl. Abbildung 5). Die verantwortlichen Stellen im Unternehmen definieren für einen bestimmten Zeithorizont die Anzahl der benötigten Mitarbeitenden sowie deren benötigten Fähigkeiten.

Darauf folgt die Personalsuche beziehungsweise die Personalbeschaffung über die verschiedenen Kanäle. Es wird zwischen interner und externer Beschaffung unterschieden, denn eine vakante Stelle kann auch durch Verschiebung des eigenen Personals besetzt werden. Wird die Stelle nicht durch eine interne Person besetzt, hat eine externe Suche nach potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten zu erfolgen. Welche Wege der Personalbeschaffung beschritten werden, wird indes von der Personalabteilung entschieden.

Wenn potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten für die zu besetzende Stelle gefunden wurden, erfolgt eine Selektion (entspricht die bewerbende Person dem Anforderungsprofil) und ein systematisches Screening der Bewerbungsunterlagen. In dieser Phase finden Gespräche mit den Kandidatinnen und Kandidaten statt, wobei diese je nach Unternehmen verschiedenen Testverfahren unterzogen werden. In diesen Verfahren sollen das Verhalten, die Arbeitsweise und die Fähigkeiten der Kandidatinnen und Kandidaten geprüft werden. Gleichzeitig profitieren die Bewerbenden davon, dass sie das Unternehmen bereits kennenlernen können.

In der darauffolgenden Phase findet der Entscheidungsprozess statt. Die Personalabteilung trifft eine Entscheidung, welche Person am besten für die Stelle geeignet ist. Diese Personen erhält eine Zusage für die Stelle, während die anderen Kandidatinnen und Kandidaten eine Absage erhalten.

Als Letztes erfolgen schliesslich die Besprechung der Inhalte des Arbeitsvertrages und die anschließende Unterzeichnung aller involvierten Parteien (Bröckermann, 2016, S. 31 ff.).

2.4.1 Rekrutierungsprozess über Social Media

Die Rekrutierung über Social Media Plattformen findet auf der Ebene der Personalbeschaffungswege im Konzept der Personalbeschaffung statt. Es ist eine externe Personalbeschaffungsmethode, bei welcher durch die in Kapitel 2.3 beschriebenen Netzwerke zielgerichtet nach potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten gesucht wird.

Für das Unternehmen und die Zielgruppe ändert sich jedoch nichts am Prozess der Personalbeschaffung. Einzig der Beschaffungsweg wird um ein weiteres Instrument ergänzt, umstrukturiert, oder teilweise sogar umgedreht (Reisinger, 2010, S. 38). In Kapitel 2.2.1 wurde bereits erwähnt, dass beim Social Media Recruiting zwischen drei Strategien unterschieden wird: dem aktiven, passiven und reaktiven Recruiting. Gerade beim aktiven Social Media Recruiting ist der Unterschied zu den traditionellen Methoden gross, da hier Kandidatinnen und Kandidaten aktiv für eine bestimmte Stelle gesucht werden. Eine Kandidatin oder ein Kandidat findet nicht, sondern wird gefunden. Der

Hauptnutzen ist somit die Verwertung der Datenbanken mit potenziellen Arbeitnehmenden, welche auf diesen Plattformen zugänglich gemacht werden (Dannhäuser, 2015, S. 36).

Wird ein passender Kandidat oder Kandidatin mittels der beschriebenen Tools gefunden, erfolgt die erste Ansprache meist per Inmail über die jeweilige Social Media Plattform. Zeigt sich die angesprochene Person interessiert, startet der normale Rekrutierungsprozess. Von da an unterscheidet sich die Rekrutierung über Social Media nicht mehr vom traditionellen Rekrutierungsprozess über andere Medien. Das Einreichen der Bewerbungsunterlagen oder ein erstes Telefoninterview erfolgen unternehmensindividuell entweder über bestimmte Onlinetools auf der eigenen Webseite oder über traditionelle Wege (Ullah & Witt, 2015, S. 175).

2.4.2 Rekrutierungsprozess über den Headhunter am Beispiel der HCCM® AG

Der Rekrutierungsprozess über einen Headhunter auf Mandatsbasis, wie die HCCM® AG es macht, deckt nahezu alle Phasen des Personalbeschaffungsprozesses ab. Einzig die Personalbedarfsplanung findet vollständig bei den Kundinnen und Kunden statt. In den beiden letzten Phasen (Personalauswahl und Vertragsabschluss) finden parallele Tätigkeiten bei der HCCM® AG und deren Auftraggeberschaft statt. Die Kundschaft sowie die Kandidatin oder der Kandidat der HCCM® AG werden als Teil des Service der HCCM® AG bei den letzten Schritten unterstützt. Der Rekrutierungsprozess über den Headhunter gleicht in vielen Teilen dem traditionellen Prozess. Einzig auf Stufe der Beschaffungswege bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten gibt es grundlegende Unterschiede.

Der Rekrutierungsprozess der HCCM® AG umfasst 18 Schritte, welche in diesem Kapitel kurz beschrieben werden (vgl. Abbildung 6). Die Basis für die Beschreibung der einzelnen Schritte dieses Prozesses bildet der Einblick, den die Autoren dieser Bachelor-Thesis bei der HCCM® AG in deren Tätigkeiten erhalten haben (vgl. Kapitel 1.4 Methodisches Vorgehen). Ausserdem wurde früher bereits eine Bachelor-Thesis zum Thema „Onboarding“ für die HCCM® AG verfasst, mittels welcher das Wissen noch vertieft werden konnte.

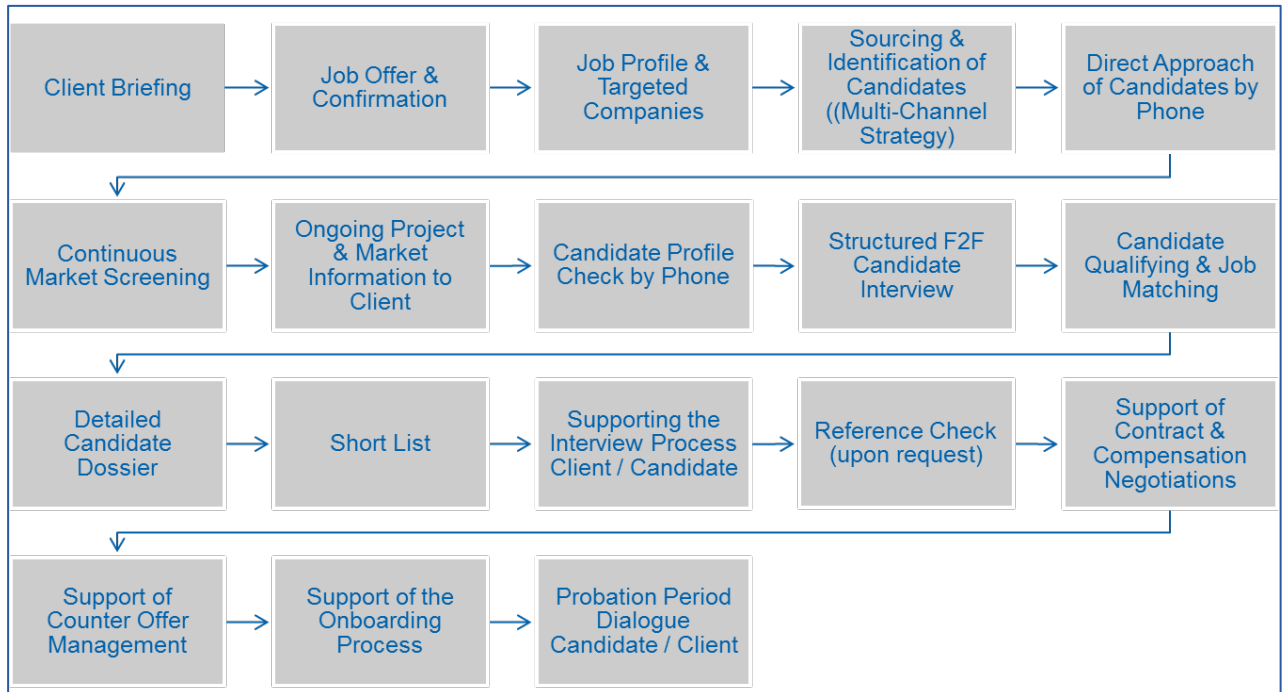


Abbildung 6: 18 steps to success aus der Präsentation der HCCM® AG

1. Client briefing

Erhält die HCCM® AG einen Rekrutierungsauftrag auf Mandatsbasis von einer Unternehmung, findet als erstes ein persönliches Gespräch mit den Kundinnen und Kunden statt. In diesem werden unter anderem die Kundenwünsche erfasst, die wichtigsten Informationen zum Kandidatenprofil erhoben, ein Salär-Rahmen definiert und ein Zeitrahmen für die Rekrutierung festgelegt.

2. Job offer & confirmation

Anschliessend wird vonseiten der HCCM® AG der Kundschaft ein Angebot für den Auftrag unterbreitet. Sobald dieses von der Kundschaft unterzeichnet ist, kann der Prozess starten.

3. Job profile & targeted companies

Die im Briefing erlangten Kenntnisse werden im nächsten Schritt genau analysiert und daraus ein Jobprofil erstellt. Dieses Profil bildet die Grundlage für den weiteren Suchprozess.

4. Sourcing & identification of candidates

Als nächstes erfolgt das Identifikationsverfahren, in welchem anhand des Jobprofils eine Liste mit Zielfirmen erstellt wird, in denen sich potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten befinden könnten. Mithilfe dieser Liste, der eigenen Datenbank und Social Media wird nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten gesucht.

5. Direct approach of candidates by phone

Sobald potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten ausgemacht wurden, erfolgt in einem nächsten Schritt die Kontaktaufnahme zu diesen Personen. Üblicherweise werden diese per Direktansprache kontaktiert. Mittels eines sogenannten „Cold calls“ wird das generelle Interesse einer Person für einen Stellenwechsel geprüft. Diese erste Kontaktaufnahme ist sehr zeitintensiv, da zahlreiche Personen in Frage kommen und dementsprechend angefragt werden müssen. Für die HCCM® AG ist dieses Gespräch ausserdem wichtig, um sich selbst einen ersten Eindruck über die Kandidatinnen und Kandidaten zu verschaffen. Wichtig ist, dass in diesem Schritt keine Angaben über den Arbeitgeber gemacht werden. Nur die Position im Unternehmen und die Region der Stelle werden genannt.

6. Continuous market screening

Durch die zahlreichen Anrufe erhält die HCCM® AG auch Informationen, welche für die gesuchte Stelle nicht von grosser Relevanz sind, aber vielleicht später einmal von Bedeutung sein können. Deshalb wird dadurch die interne Datenbank laufend angepasst. Sollte zum Beispiel bekannt werden, dass eine Person nicht mehr bei dem angerufenen Unternehmen arbeitet, wird diese Information in der Datenbank nachgetragen.

7. Ongoing project & market information to client

Während des gesamten Prozesses der Kandidatensuche wird die Auftraggeberschaft über den aktuellen Stand der Suche auf dem Laufenden gehalten. Es wird mitgeteilt, wie viele Personen abgesagt haben und wie viele Interesse zeigen. Der stetige Kontakt zur Kundschaft ist sehr wichtig und soll immer aufrecht erhalten bleiben.

8. Candidate profile check by phone

Wenn ein angesprochener Kandidat oder eine angesprochene Kandidatin Interesse bekundet, erfolgt im nächsten Schritt ein telefonisches Interview mit der HCCM® AG, in welchem sich die beiden Parteien gegenseitig besser kennenlernen. Es wird überprüft, ob der Kandidat oder die Kandidatin die 'Muss-Kriterien' erfüllt. Dies können zum Beispiel das Beherrschen einer gewissen Sprache, das Vorhandensein einer spezifischen Ausbildung oder die Gehaltsvorstellung sein. Sollte ein Kriterium nicht erfüllt werden, kann der Kandidat oder die Kandidatin im weiteren Prozess nicht berücksichtigt werden.

Erst jetzt wird in den meisten Fällen die Auftraggeberschaft namentlich genannt und die Herausforderungen der Stelle vermittelt. Durch den Erhalt der Bewerbungsunterlagen wurde ein gewisses Vertrauen aufgebaut und Interesse an der Stelle gezeigt, wodurch der Name genannt werden kann. Manchmal bleibt die Auftraggeberschaft aber auch bis zum persönlichen Interview mit der Kundschaft geheim.

9. Candidate interview

Auf das Telefoninterview folgt ein persönliches Gespräch zwischen der HCCM® AG und den Kandidatinnen und Kandidaten. Das Interview ist klar strukturiert und erfolgt aufgrund einer Vorlage. Durch dieses Interview soll festgestellt werden, ob die Person zur Unternehmenskultur der Kundschaft passt.

10. Candidate qualifying & job matching

Nach dem persönlichen Gespräch erfolgt ein Abgleich der erlangten Informationen mit dem Jobprofil. Folglich können im weiteren Rekrutierungsprozess nur Kandidatinnen und Kandidaten berücksichtigt werden, die allen Anforderungen entsprechen.

11. Detailed candidate dossier

Die HCCM® AG stellt zu jeder Kandidatin und jedem Kandidaten ein Dossier zusammen, in dem die wichtigsten Informationen für die Kundschaft zusammengefasst sind. Nebst den normalen Bewerbungsunterlagen beinhalten diese Dossiers auch eine persönliche Einschätzung des betreuenden Experten der HCCM® AG.

12. Short list

Nach diesen Selektionsschritten verbleiben nur noch jene Kandidatinnen und Kandidaten, die der Auftraggeberschaft vorgestellt werden. In der Regel erhält der Kunde fünf bis zehn Dossiers geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten.

13. Support the interview process candidate / client

Als Nächstes sieht sich die Auftraggeberschaft die einzelnen Dossiers an und entscheidet, mit welchen Kandidatinnen und Kandidaten sie ein Interview führen möchte. Die Bewerbenden werden entweder zu einem persönlichen Gespräch eingeladen, oder telefonisch kontaktiert. Wird bei der zu besetzenden Position ein Spezialist gesucht, kann es sein, dass der Kandidat oder die Kandidatin sich einem Assessment-Test unterziehen muss. Der Auftraggeber möchte dadurch noch mehr über die Qualifikation der Person erfahren.

Auch bei diesem Schritt wird die Auftraggeberschaft von der HCCM® AG weiterhin unterstützt, denn die Terminvereinbarung übernimmt die HCCM® AG. Ausserdem wird der Kandidat oder die Kandidatin vor dem Interview persönlich vorbereitet und allfällige Fragen werden geklärt. Eine Checkliste, die den Kandidatinnen und Kandidaten übergeben wird, soll einer optimalen Gesprächsvorbereitung dienen. Einen Tag vor dem Interview erfolgt nochmal eine telefonische Kontaktaufnahme zu den Kandidatinnen und Kandidaten, in dem diese an den Termin erinnert werden und ein letztes kurzes Briefing stattfindet.

Der Service der HCCM® AG beinhaltet anschliessend die Nachfrage bei den Kundinnen und Kunden sowie den Kandidatinnen und Kandidaten (Debriefing) über den Ablauf des Gesprächs

sowie die gewonnenen Eindrücke der jeweils anderen Partei. Das jeweilige Feedback wird der Gegenpartei übermittelt. Ist dies zum jetzigen Zeitpunkt auf beiden Seiten positiv, wird der Rekrutierungsprozess weitergeführt.

14. Reference checking

Um sich ein besseres Bild über die Kandidatinnen und Kandidaten zu verschaffen und eine möglichst hohe Qualität dieser Personen zu garantieren, werden Referenzen der einzelnen Personen eingeholt und diese anschliessend kontaktiert, um eine Auskunft zu erhalten.

15. Support of contract & compensation negotiations

Nachdem sich die Auftraggeberschaft für eine Kandidatin oder einen Kandidaten entschieden hat, wird dieser oder diesem ein Vertragsangebot unterbreitet. Bis zum Vorliegen eines Vertragsangebots kann jedoch einige Zeit vergehen. Auch in dieser Phase des Prozesses begleitet die HCCM® AG die Kandidatinnen, Kandidaten und die Auftraggeberschaft. Unter anderem werden die Vertragsdetails besprochen und Unterstützung beim Verfassen eines Kündigungsschreibens für den alten Arbeitgeber angeboten.

16. Support of counter offer management

Der Kandidat wird darauf vorbereitet, dass er allenfalls ein Gegenangebot seines jetzigen Arbeitgebers erhalten wird. Deshalb wird diese Situation bereits im Voraus angesprochen. Die Kandidatin oder der Kandidat wird auch in dieser Phase unterstützt, damit ein reibungsloser Wechsel garantiert wird und sich der Kandidat nicht doch noch umentscheidet.

17. Support of the onboarding process

Vor dem Stellenantritt wird der Kandidat oder die Kandidatin schliesslich nochmals kontaktiert und sich nach dessen Befinden erkundigt. Nicht nur bei den Kandidatinnen und Kandidaten ist der Service noch nicht zu Ende, sondern auch bei der Kundschaft wird vor Stellenantritt nochmals nachgefragt, ob alles reibungslos verlaufen ist. Damit soll sichergestellt werden, dass die nötigen Massnahmen getroffen wurden, um dem neuen Mitarbeitenden einen optimalen Start in seinen neuen Job zu garantieren.

18. Probation period dialogue candidate / client

Damit der Rekrutierungsprozess der HCCM® AG laufend verbessert werden kann, wird nach Abschluss des Prozesses jedem der Kundinnen und Kunden ein Fragebogen zugestellt. Durch diesen erhält die HCCM® AG ein Feedback über die gemeinsame Zusammenarbeit. Ausserdem wird kurz vor Ablauf der Probezeit ein Feedback über den Verlauf der Probezeit eingeholt um dies auch mit der neuen Arbeitnehmerin oder dem neuen Arbeitnehmer zu besprechen.

Das selbe Feedback wird auch vom Arbeitnehmenden eingeholt, um es wiederum mit der Kundschaft ein letztes Mal anzusehen. Mit dem Ende der Probezeit ist der gesamte Service der HCCM® AG an ihre Kundschaft geleistet worden und der Onboardingprozess seitens der HCCM® AG ist abgeschlossen.

2.5 Bereits durchgeführte Studie zum Social Media Recruiting in der Schweiz

Laut einer in der Schweiz jährlich durchgeführten Studie zur Verwendung von Social Media Recruiting in Unternehmen ist über die Jahre gesehen eine leicht steigende Tendenz erkennbar, jedoch gibt es keinen Hype um diese Rekrutierungsmethode. Im Jahr 2015 haben 289 Mitarbeitende von Personalabteilungen der ganzen Schweiz an der Online-Umfrage der Firma Online-Recruiting.net teilgenommen (Zils, 2015). Über das Auswahlverfahren der Grundgesamtheit für diese Studie sind keine Angaben vorhanden.

Auf die Frage, welche Kanäle genutzt werden, um Kandidatinnen und Kandidaten auf eine vakante Stelle aufmerksam zu machen, belegen traditionelle Online Medien nach wie vor die vordersten Plätze. Fast jeder der Befragten hat angegeben, dass das Stellenprofil auf Online Jobportalen ausgeschrieben wird und auch die eigene Homepage wurde häufig als geeignetes Medium genannt (vgl. Abbildung 7). Auffallend ist, dass nur rund ein Drittel der Befragten angegeben hat, einen Personalberater einzusetzen. Laut den Autoren der Studie hat sich die Anzahl Nennungen dieser Kategorie im Vergleich zum Vorjahr um 19 Prozentpunkte verringert. Demnach wird bei den Unternehmen weniger häufig ein Personalberater für die Besetzung einer offenen Stelle verwendet. Die Studie zeigt weiter auf, dass Social Media etwa gleich oft für das Inserieren von Jobs, für die direkte Ansprache von Kandidatinnen und Kandidaten, sowie den Aufbau von Employer Brand verwendet werden (Zils, 2015).

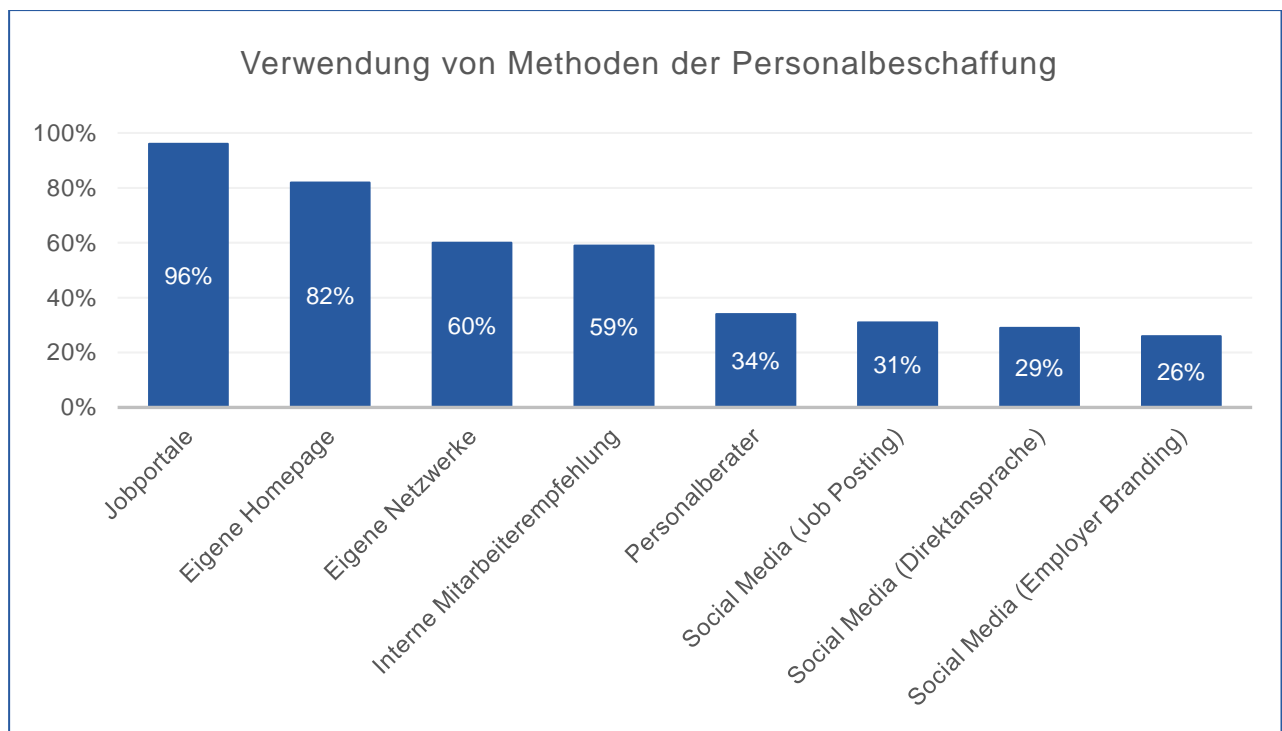


Abbildung 7: Häufigkeit der Verwendung von unterschiedlichen Personalbeschaffungsmethoden (Zils, 2015).

Interessant ist zudem, dass ein Drittel der Befragten angegeben hat, im vergangenen Halbjahr mindestens eine Stelle durch Social Media besetzt zu haben. Dabei wurden mit Abstand am häufigsten die beiden Business Netzwerke XING und LinkedIn verwendet. Für die Aktivitäten rund um Social Media Recruiting verbringt eine mitarbeitende Person im Schnitt rund eine Stunde pro Woche, was einen leichten Anstieg gegenüber dem Vorjahr bedeutet (Zils, 2015).

Auffallend ist auch, dass rund zwei Drittel der Unternehmen keinen Kostenpunkt in ihrem Jahresbudget für Social Media Recruiting erstellen und die Personalabteilung in diesem Bereich somit ohne finanzielle Mittel operieren muss. Dabei muss festgehalten werden, dass wenige der befragten Personen die Kompetenz haben, selber Entscheidungen zum Budget zu treffen. Nur eine kleine Anzahl Unternehmen plant mit einem Budget von mehr als 10'000 CHF (Zils, 2015).

3 Datenerhebung durch Befragungen

Generell wird zwischen qualitativen und quantitativen Methoden der Datenerhebung unterschiedet. Wie bereits erwähnt, umfasst diese Bachelor-Thesis eine Umfrage bei der die Qualität der Antworten im Vordergrund steht. Die qualitative Methodik richtet sich auf die Gewinnung von Ideen und Hypothesen aus. Genaue Analysen und exakte Messungen werden hingegen nicht durchgeführt. Die Grundidee ist, dass das zu untersuchende Objekt aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wird. In dieser Thesis wird das Thema deshalb aus Sicht der Kundinnen und Kunden sowie der Kandidatinnen und Kandidaten der HCCM® AG betrachtet (Kuß, Wildner, & Kreis, 2014, S. 53).

Im Folgenden sind einige Faktoren aufgelistet, welche eine qualitative Umfrage nach Kuss (2014, S. 53) charakterisieren:

- Es gibt keine starre Strukturierung für den Forschungsprozess.
- Die Datenerhebung, Analyse und Hypothesengenerierung sind eng miteinander verbunden.
- Das Marktforschungssubjekt besteht in der Regel aus weniger als zehn Probanden.
- Das menschliche Verhalten wird untersucht.

3.1 Marktforschung / Marktforschungskonzept

Bevor die Fragebogen für die Interviews erstellt und die qualitative Umfrage durchgeführt werden kann, ist ein sogenanntes Marktforschungskonzept von Nöten. In diesem Konzept werden die Grundzüge der eigentlichen Forschung festgelegt (Kuß, Wildner, & Kreis, 2014, S. 61). Unter Verwendung einer Vorlage eines Dozenten der Fachhochschule Nordwestschweiz, wurde ein solches Konzept erstellt.

In Tabelle 1 ist das Marktforschungskonzept dieser Bachelor-Thesis dargestellt, welches in den folgenden Absätzen genauer beschrieben wird:

Im Fall der Befragung zu dieser Thesis mussten zuerst die Marketingziele und die Marktforschungsziele definiert werden. Die Marketingziele sind von der Auftraggeberschaft vorgegeben, die Marktforschungsziele wurden mehrheitlich von den Autoren dieser Arbeit festgelegt. Von der Auftraggeberschaft wurden Ziele, wie beispielsweise die Analyse der beiden Rekrutierungswege Social Media und Headhunting aus Kunden- und Kandidatensicht, gesetzt. Ein Beispiel für ein von den Autoren definiertes Marktforschungsziel ist die Evaluation des Verhaltens der Kundinnen und Kunden bei der Personalbeschaffung.

Eine weitere Unterteilung innerhalb des Marktforschungskonzeptes gibt es zwischen Marktforschungssubjekt und Marktforschungsobjekt. Unter die Kategorie Subjekt fallen die Gruppen Kundinnen und Kunden, die Kandidatinnen und Kandidaten der HCCM® AG sowie ein Experte für Social Media. Diese drei Untergruppen bilden die Zielgruppen der Befragung.

Die Objekte hingegen stellen die befragungsrelevanten Betrachtungsgegenstände dar. Das sind die Punkte, welche durch die Umfrage beantwortet werden sollen. Beispiele dafür sind die Ansprüche und Erwartungen der Kundinnen und Kunden sowie der Kandidatinnen und Kandidaten in Bezug auf die Rekrutierung über die beiden Kanäle und die Evaluation der Stärken, Schwächen und Kosten dieser Kanäle.

Zum Thema Methodenwerkzeuge ist festzuhalten, dass für die Marktforschung zwei Fragebogen erstellt und verwendet werden. Davon ist einer für die Kundinnen und Kunden und einer für die Kandidatinnen und Kandidaten bestimmt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden persönlich oder telefonisch befragt. Das Interview mit dem Experten für Social Media findet telefonisch statt, weil dieser in Dublin arbeitet.

Der nächste Punkt im Konzept definiert, welche Marktforschungsphasen die Marktforschung durchlaufen soll. Zu Beginn wird eine sogenannte Sekundär-Marktforschung (Desk Research) durchgeführt. Bei dieser wird mittels Fachliteratur Informationen zum Thema gesammelt (Gabler Wirtschaftslexikon, 2017a). Die zweite Phase ist die Primär-Marktforschung (Field Research). Diese stellt die eigentliche Befragung mittels der aus dem Marktforschungskonzept entstandenen Fragebogen dar (Gabler Wirtschaftslexikon, 2017b). Um sinnvolle Fragen erstellen zu können, werden im Konzept Hypothesen (Kernfragen) niedergeschrieben. Sie bilden das Gerüst des Fragebogens. Die neun Hypothesen, welche im Konzept enthalten sind, sollen sicherstellen, dass relevante Fragen gestellt werden können.

| Marktforschungskonzept | |
|---|---|
| HCCM® AG: Kann Online Recruitment über Social Media wie LinkedIn und Xing den Headhunter ersetzen? | |
| Marketing-Ziele | <ul style="list-style-type: none"> Analyse der beiden Rekrutierungswege Social Media vs. Headhunter aus Sicht der Kandidatinnen und Kandidaten sowie der Kundinnen und Kunden. Evaluation, ob Online Recruitment über Social Media den Headhunter ersetzen kann. |
| Marktforschungs-Ziele | <ul style="list-style-type: none"> Evaluation der Ansprüche und Präferenzen der Kandidatinnen und Kandidaten bei Ansprache über Social Media oder einen Headhunter. Evaluation des Verhaltens der Kundinnen und Kunden bei der Personalbeschaffung. Evaluation des Nutzungsverhaltens von Kundinnen und Kunden sowie den Kandidatinnen und Kandidaten auf den Social Media-Kanälen in Bezug auf die Rekrutierung. Evaluation von früheren Karrieremöglichkeiten, die durch Social Media oder einen Headhunter ermöglicht wurden. Evaluation über welche Kanäle die Kundinnen und Kunden welche Ihrer offenen Stellen besetzen. Evaluation der Ansprüche und Erwartungen der Kundinnen und Kunden bei der Rekrutierung über Social Media oder einen Headhunter. Evaluation der Kosten und Effektivität bei der Rekrutierung über Social Media oder einen Headhunter. Evaluation der Zukunftsaussichten der Kundinnen und Kunden in Bezug auf die Rekrutierung über Social Media. |
| Marktforschungs-Subjekte | <ul style="list-style-type: none"> 1) Kundinnen und Kunden der HCCM® AG (Unternehmen) 2) Kandidatinnen und Kandidaten der HCCM® AG 3) Social Media Experte (für ein Experteninterview) |
| Marktforschungs-Objekte | <ul style="list-style-type: none"> Ansprüche und Erwartungen der Kundinnen und Kunden sowie der Kandidatinnen und Kandidaten in Bezug auf die Rekrutierung über die Kanäle Social Media und Headhunter. Nutzungsverhalten der Kundinnen und Kunden sowie der Kandidatinnen und Kandidaten in Bezug auf die Rekrutierung über die Kanäle Social Media und Headhunter. Stärken, Schwächen und Kosten der Kanäle Social Media und Headhunting bei der Rekrutierung evaluieren. |
| Methodenwerkzeuge | <ul style="list-style-type: none"> Es werden zwei Umfragen für eine qualitative Befragung erstellt, wobei eine für die Kundinnen und Kunden und eine für die Kandidatinnen und Kandidaten ist. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen werden persönlich oder telefonisch befragt werden. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Es wird ein Experteninterview mit einem Social Media-Experten durchgeführt. |
| <p>Marktuntersuchungsphasen (Abfolge und Gewichtung der MaFo)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • A) Sekundär-Marktforschung (Desk Research) <ul style="list-style-type: none"> - (Auswertung der vorhandenen Literatur) • B) Primär-Marktforschung (Field Research) <ul style="list-style-type: none"> - (Durchführung und Auswertung der Umfrage, Interviews und Einblick in die Prozesse der HCCM® AG. Bestätigung und Widerlegung der Hypothesen) |
| <p>Hypothesen/ Kernfragen</p> | <ul style="list-style-type: none"> • H1: Eine zukünftige Mitarbeiterin oder einen zukünftigen Mitarbeiter über Social Media zu rekrutieren ist für die Kundinnen und Kunden günstiger als einen Headhunter zu engagieren. • H2: Die Mehrheit der befragten Kundinnen und Kunden ist mit der Anzahl und Qualität der erhaltenen Kandidatendossiers zufrieden. • H3: Der Rekrutierungsprozess über Social Media ist kürzer wie der Rekrutierungsprozess über Headhunting. • H4: Die Mehrheit der befragten Kundinnen und Kunden, die Social Media für die Rekrutierung benutzen, halten die auf LinkedIn und Xing vorhandenen Recruiting Tools für sinnvoll und benutzen diese. • H5: Social Media Recruiting wird in Zukunft aus der Sicht der Kundinnen und Kunden einen höheren Stellenwert als heute einnehmen. • H6: Bei der Suche nach Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern für hierarchisch höhere Stellen wird der Headhunter im Vergleich zum Social Media Recruiting bevorzugt. • H7: Die Mehrheit der Kandidatinnen und Kandidaten ist mindestens einmal pro Woche auf Plattformen wie LinkedIn und Xing aktiv. • H8: Die Mehrheit der Kandidatinnen und Kandidaten empfinden Anfragen von einem Headhunter seriöser als eine Anfrage über Social Media. • H9: Die Mehrheit der Kandidatinnen und Kandidaten reagiert eher auf eine Anfrage von einem Headhunter als eine auf Anfrage über Social Media. |

Tabelle 1: Marktforschungskonzept

3.2 Konzeption und Durchführung der Befragung

Um die erläuterte Marktforschung durchzuführen, wurde von der Auftraggeberschaft dieser Thesis Kundinnen und Kunden sowie Kandidatinnen und Kandidaten ausgewählt, mit welchen die Befragungen durchgeführt werden. Damit die Umfrage sinnvoll und stichfest wird, müssen zwei strukturierte und logische Fragebogen erstellt werden. Für diese Thesis wurden die Fragebogen auf Basis der verschiedenen, im Marktforschungskonzept definierten Punkte (Marketingziele, Marktforschungsziele, Marktforschungsobjekte und Hypothesen) erstellt. Als Grundlage dient die im Kapitel 2 beschriebene Theorie zu den verschiedenen Themen der Rekrutierung.

Um herauszufinden, ob und für welche Stellen die Kundinnen und Kunden der HCCM® AG bereits Social Media für die Rekrutierung neuer Mitarbeitender verwenden, wurden diese zu verschiedenen Punkten der Thematik befragt. Zudem soll das Social Media Verhalten der Kandidatinnen und Kandidaten, welche die HCCM® AG bereits einmal erfolgreich vermittelt hat, evaluiert werden. Beide Seiten werden auch zum Thema Headhunting befragt. Das Ziel des Fragebogens ist, Antworten auf die Fragestellungen zu erhalten und durch eine Auswertung Aussagen zu diesen Themen zu generieren. Dadurch können die Hypothesen bestätigt oder widerlegt werden.

3.2.1 Aufbau der Fragebogen

Im folgenden Abschnitt werden einige ausgewählte Ausschnitte der beiden Fragebogen gezeigt und deren Relevanz in Verbindung zum Marktforschungskonzept dargelegt. Diese Fragen sollen als Illustration dienen, um sich ein Bild über die Art, die Form sowie die Tiefe der Fragebogen machen zu können. Die ganzen Fragebogen befinden sich in Anhang A und B.

Beispielfrage 1

| | | | |
|---|----------------------|-------------------|--------------------|
| Haben Sie einen privaten Account bei folgenden sozialen Medien, was ist der Hauptgrund für die Nutzung und wie oft benutzen Sie diesen (täglich, mehrmals pro Woche, einmal pro Woche, seltener)? | | | |
| | Beruflich (Frequenz) | Privat (Frequenz) | Hauptnutzungsgrund |
| Facebook | | | |
| LinkedIn | | | |
| Xing | | | |

Abbildung 8: Beispiel einer Frage aus dem Fragebogen für die Kandidatinnen und Kandidaten

Die Frage in Abbildung 8 stammt aus dem Fragebogen der Kandidatinnen und Kandidaten. Sie gibt Auskunft über das Nutzungsverhalten der Kandidatinnen und Kandidaten auf Social Media. Mit den Antworten kann einerseits evaluiert werden, welche Plattformen überhaupt und wie oft benutzt werden. Andererseits zeigt sie, zu welchem Zweck diese benutzt werden. Dadurch kann festgestellt werden, über welche Kanäle die Kandidatinnen und Kandidaten angesprochen werden könnten. Zudem dient die Frage der Bestätigung oder Widerlegung der Hypothese die besagt, dass die Mehrheit der Kandidatinnen und Kandidaten mindestens einmal pro Woche auf Business Netzwerken aktiv ist.

Beispielfrage 2

Gibt es altersbedingte Unterschiede für die Nutzung einer Plattform (welche Social Media Kanäle nutzen Sie zur Ansprache welcher Altersgruppe)?

| | 25-34 Jahre | 35-44 Jahre | 45-54 Jahre | >54 Jahre |
|----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| LinkedIn | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Xing | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Facebook | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| andere | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Abbildung 9: Beispiel einer Frage aus dem Fragebogen für die Kundinnen und Kunden

Die Frage in Abbildung 9 stammt aus dem Fragebogen der Kundinnen und Kunden. Hier ist das Ziel, von den Unternehmen eine Auskunft zu erhalten, ob je nach Alter der Zielgruppen unterschiedliche Social Media Plattformen genutzt werden. Hintergrund dieser Frage ist die im Theorieteil gewonnene Erkenntnis, dass beispielsweise Facebook eher genutzt wird, um Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger sowie Absolventinnen und Absolventen zu erreichen. Zudem soll festgestellt werden, ob ältere Kandidatinnen und Kandidaten generell weniger über Social Media gesucht werden, weil die Autoren davon ausgehen, dass ältere Personen weniger auf Social Media vertreten sind.

Beispielfrage 3

| | C-Level | Mittleres Management | Fachkräfte |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Headhunter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Abbildung 10: Beispiel einer Frage aus dem Fragebogen für die Kundinnen und Kunden

In Abbildung 10 ist eine weitere Frage aus dem Fragebogen der Kundinnen und Kunden ersichtlich. Diese soll darüber Auskunft geben, ob es bei einer Personalabteilung hierarchiebedingte Unterschiede für das Engagieren eines Headhunters gibt. Die Autoren denken, dass der Headhunter für die Suche nach hierarchisch höheren Positionen im Vergleich zum Social Media Recruiting bevorzugt wird. Durch die Resultate zu dieser Frage soll gemeinsam mit den Resultaten der gleichen Frage zu Social Media diese Hypothese bestätigen oder widerlegen werden.

3.2.2 Vorgehen bei der Auswertung

Laut Mayring (2015, S. 67) ist eine mögliche Form des Interpretierens von Ergebnissen aus einem Interview, die Zusammenfassung der Informationen:

«Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.»

Der erste Schritt der Zusammenfassung besteht aus der Paraphrasierung. Bei der Paraphrasierung werden nicht oder wenig inhaltstragende Bestandteile wie Ausschmückungen der Antworten gestrichen. Die inhaltstragenden Bestandteile der Antworten werden auf eine einheitliche Sprachebene übersetzt und auf eine grammatikalische Kurzform umgewandelt (Mayring, 2015, S. 69).

Der zweite Schritt der Zusammenfassung stellt die Generalisierung dar. Bei der Generalisierung werden die Paraphrasen so verallgemeinert, dass ein direkter Bezug zu den zu Untersuchenden Hypothesen hergestellt werden kann (Mayring, 2015, S. 69).

Durch die Generalisierung entstehen teilweise inhaltsgleiche Paraphrasen, an denen in einem dritten Schritt eine Reduktion vorgenommen wird. Bei der Reduktion werden bedeutungsgleiche Paraphrasen gestrichen und solche mit ähnlichen Aussagen zusammengefasst. Es werden nur Paraphrasen genommen, die zentral für die Beantwortung der Fragestellung scheinen und nicht inhaltstragende Paraphrasen werden gestrichen (Mayring, 2015, S. 69ff.).

Durch die Zusammenfassung werden die Interviews vergleichbar. Die Autoren haben alle zusammengefassten Aussagen zu den jeweiligen Fragen aus den Interviews in eine Matrix kopiert. Mittels dieser Matrix können die einzelnen Fragestellungen beantwortet und ausgewertet werden. Durch die Auswertung können die Hypothesen bestätigt oder widerlegt werden.

3.2.3 Befragte Personen

Im Auftrag für diese Bachelor-Thesis ist definiert, dass die zu befragenden Personen Kundinnen und Kunden sowie Kandidatinnen und Kandidaten der HCCM® AG sind. Es werden neun Kundinnen und Kunden sowie neun Kandidatinnen und Kandidaten befragt. Die Ergebnisse der Kundinnen und Kunden sowie der Kandidatinnen und Kandidaten werden von den Autoren dieser Thesis anonymisiert und keine Namen weitergegeben.

Die Kundinnen und Kunden sind in Personalabteilungen oder Leitungsfunktionen tätig und unter anderem mit der Personalrekrutierung in Chemie-, Pharma- und Biotechunternehmen beschäftigt. Der HCCM® AG wurde von diesen Kundinnen und Kunden aktuell oder in der Vergangenheit ein Mandat erteilt, um für diese in der Personalbeschaffung tätig zu werden.

Die Kandidatinnen und Kandidaten konnten von der HCCM® AG in den letzten Jahren alle erfolgreich für ein neues Unternehmen rekrutiert werden und sind in ebenfalls in Chemie-, Pharma- und Biotechunternehmen beschäftigt.

3.2.3.1 Einfluss des Personenkreises auf die Ergebnisse

Die Auswahl der befragten Personen kann dazu führen, dass keine objektiven Ergebnisse über die Sachverhalte gefunden werden können, sondern dass die Ergebnisse für das spezifische Segment der befragten Personen relevant sind.

Folgende Gründe können verantwortlich für eine mögliche Verzerrung der Ergebnisse sein:

- Alle befragten Personen haben gute Erfahrungen mit einem Headhunter gemacht, durch welchen die Teilnahme an den Umfragen möglich gemacht wurde. Folglich haben sie in der Regel einen positiven Bezug zum Headhunter, dadurch können sie bei gewissen Fragestellungen voreingenommen sein.
- Trotz der Zusicherung der Autoren am Anfang jedes Interviews, dass die Namen anonymisiert und die Daten vertraulich behandelt und nicht weitergegeben werden, kann es sein, dass die Kandidatinnen und Kandidaten aus Respekt zu der Auftraggeberschaft eher positive Antworten zum Thema Headhunter geben.

- Die Kandidatinnen und Kandidaten wurden alle in den letzten Jahren erfolgreich von der HCCM® AG für ein anderes Unternehmen rekrutiert. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass diese, bis auf die Ansprache über Social Media Plattformen, wenig Kontakt mit der Rekrutierung über Social Media hatten.
- Es kann sein, dass Kandidatinnen und Kandidaten, die nicht sehr Social Media affin oder den sozialen Medien eher abgeneigt sind, sich eher über einen Headhunter als über Social Media rekrutieren lassen. Durch diesen Umstand wurden sie Teil dieser Umfrage, was Einfluss auf die Resultate haben kann. Das gleiche kann für Unternehmen gelten, die deswegen eher auf einen Headhunter setzen.
- In der Umfrage haben Personen ab 35 Jahren und keine Person der Generation Y teilgenommen, die für ihre Internetpräsenz bekannt sind (vgl. Kapitel 1.1). Somit kann es sein, dass die befragten Personen mit den sozialen Medien eher weniger vertraut sind. Dieser Punkt ist Teil der Umfrage und wird durch die Fragestellung beantwortet.

4 Auswertung und Interpretation

In diesem Kapitel werden durch die Umfrage gewonnenen allgemeinen Erkenntnisse der Kundinnen und Kunden sowie der Kandidatinnen und Kandidaten beschrieben, die von den Autoren definierten Hypothesen bestätigt oder widerlegt und von der Auftraggeberschaft gestellte Fragen beantwortet.

4.1 Allgemeine Erkenntnisse zu den Kundinnen und Kunden

Insgesamt haben neun, von der HCCM® AG ausgewählte Kundinnen und Kunden aus der Pharma-, Chemie- und Biotechbranche an der Befragung teilgenommen. Dabei reicht die Bandbreite der Anzahl Arbeitnehmenden in den Unternehmen, von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit bloss fünf, bis hin zu Grossunternehmen mit 1'100 Mitarbeitenden (vgl. Abbildung 11). Dementsprechend finden in diesen Unternehmen auch unterschiedlich viele Rekrutierungen statt. Beim kleinsten der befragten Unternehmen findet in einem durchschnittlichen Jahr gar keine Neubesetzung einer Stelle statt, beim grössten befragten Unternehmen erfolgen bis zu 100 Rekrutierungen (vgl. Abbildung 12).

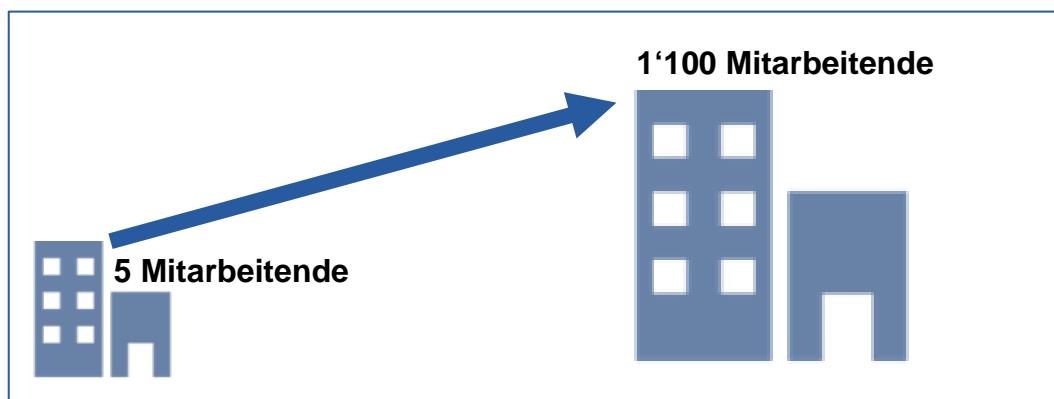


Abbildung 11: Anzahl Mitarbeitende der befragten Unternehmen in der Schweiz (eigene Darstellung).

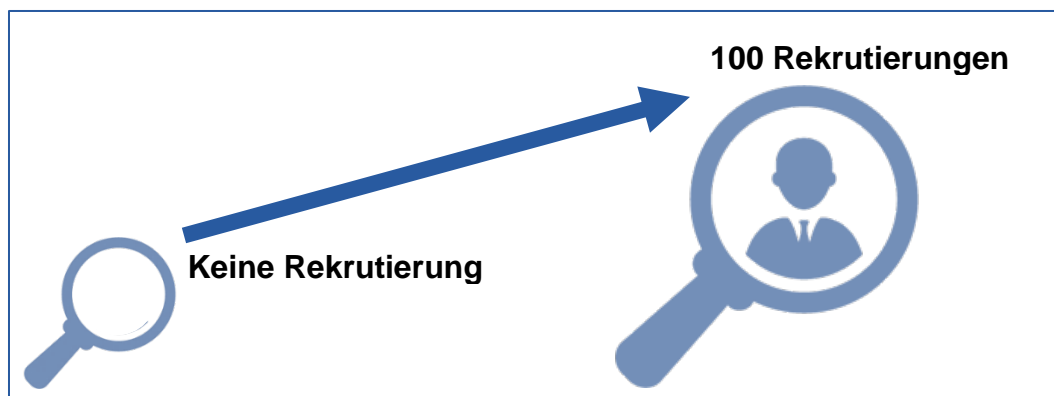


Abbildung 12: Anzahl jährliche Rekrutierungen der befragten Unternehmen in der Schweiz (eigene Darstellung).

Von den neun Kundinnen und Kunden der HCCM® AG benutzen fünf Social Media Plattformen für die Personalgewinnung. Die fünf Unternehmen nutzen diese Netzwerke nicht nur passiv oder reaktiv, alle haben angegeben, dass Social Media Recruiting auch aktiv angewendet wird. Das heisst, potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten werden gesucht und direkt angesprochen (vgl. Kapitel 2.2.1). Somit werden alle drei Strategien verfolgt und Social Media als Instrument für die Personalbeschaffung angesehen.

Bei den befragten Unternehmen ist auffallend, dass mehrheitlich grössere Organisationen angegeben haben, Social Media in der Personalbeschaffung einzusetzen. Vier der fünf Unternehmen weisen mindestens 300 Mitarbeitende in der Schweiz auf. Das heisst, diese Unternehmen sind keine KMUs, sondern Grossunternehmen und rekrutieren in einem Jahr durchschnittlich zwischen 60 und 100 Mitarbeitende.

Eine Ausnahme bildet ein Unternehmen, in welchem Social Media verwendet wird, das 35 Arbeitnehmende in der Schweiz beschäftigt und zwei bis drei Rekrutierungen pro Jahr durchführt. Dies ist allerdings damit zu begründen, dass es sich dabei um eine Schweizer Filiale eines weltweit tätigen Pharmaunternehmens handelt. Da die Niederlassungen in den einzelnen Europäischen Ländern eher klein sind, wird die Personalabteilung für mehrere Länder zentral koordiniert. Das heisst, der ganze Rekrutierungsprozess läuft über eine Abteilung im Ausland. Somit finden jährlich vielmehr Rekrutierungen statt als bloss jene für die Schweiz. Aus diesem Grund kann es auch zu den Grossunternehmen gezählt werden.

Dieser Sachverhalt hat sich auch bei zwei weiteren Unternehmen gezeigt. Die Rekrutierung über Social Media ist beim einen Unternehmen zentral für die DACH-Region geregelt, beim anderen ist die Stelle sogar für ganz Europa verantwortlich. Daher können auch hier mehrere Arbeitsmärkte gleichzeitig bewirtschaftet werden. Das zeigt, dass sich heute vor allem Unternehmen mit einer gewissen Anzahl an jährlichen Neubesetzungen dem Social Media als Rekrutierungsmöglichkeit bedienen. Bei kleineren Unternehmen mit einer geringen Fluktuation und dementsprechend wenig Einstellungen wird Social Media nur in eingeschränkter Masse verwendet.

Als gutes Beispiel dient eines der befragten Unternehmen. Mit lediglich fünf Mitarbeitenden ist es das kleinste der Unternehmen und es wird kein Social Media verwendet. Auf die Frage wieso es nicht verwendet wird, hat die personalverantwortliche Person im Gespräch folgende Begründung geäussert:

Das Unternehmen sei zu klein und der damit verbundene Aufwand für die Suche nach geeignetem Personal in online Datenbanken zu gross. Zudem setzt das Unternehmen auf erfahrenes Personal, welches durch ein hohes Commitment zum Unternehmen möglichst lange im Unternehmen verbleiben soll. Dadurch muss eine Position sehr selten

neu besetzt werden. Wenn dies allerdings einmal der Fall ist, wird die Suche meistens an einen Headhunter ausgelagert, da das gesuchte Stellenprofil sehr spezifisch ist und über Social Media schwer gefunden werden kann.

Da noch nicht alle Unternehmen Social Media in der Personalbeschaffung verwenden, wurden diese auch befragt, ob in der Personalbeschaffung in Zukunft beabsichtigt wird, diese Methode für die Rekrutierung zu nutzen. Dabei haben von den Unternehmen, welche Social Media noch nicht verwenden, mit Ausnahme von dem im obigen Beispiel erwähnte Unternehmen, alle angegeben, dass geplant ist, die externe Personalbeschaffung um diese Methode zu ergänzen (vgl. Abbildung 13).

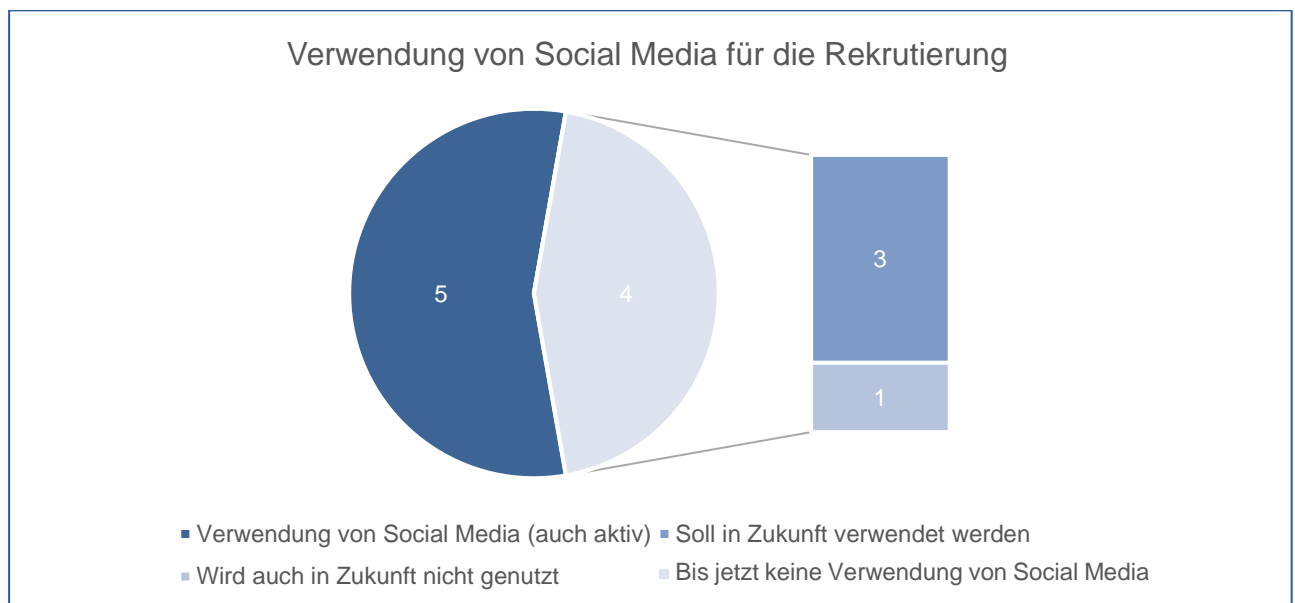


Abbildung 13: Verwendung von Social Media im Rekrutierungsprozess bei den befragten Unternehmen (eigene Darstellung).

Nebst der generellen Nutzung von Social Media Plattformen wollten die Autoren von den befragten Kundinnen und Kunden wissen, welche Plattformen für die Ansprache der Kandidatinnen und Kandidaten verwendet werden. Als Vorschlag wurden die im Theorieteil erläuterten Plattformen LinkedIn, XING und Facebook genannt, andere Nennungen waren jedoch auch möglich.

Die erhaltenen Antworten bezüglich des Netzwerks LinkedIn waren sehr einheitlich. Bei allen Unternehmen, welchen Social Media schon heute einsetzen, wird LinkedIn als Plattform für die Rekrutierung verwendet. Hingegen wird XING nur ein einziges Mal genannt. Weil XING von den Unternehmen kaum verwendet wird, wurde weiter nach den Gründen der Nichtberücksichtigung dieser Plattform gefragt. Dabei wurde von allen Unternehmen der eine gleiche Grund genannt:

LinkedIn ist viel internationaler ausgerichtet wie XING und deshalb attraktiver. Gerade in der Chemie-, Pharma- und Biotechbranche ist die Internationalität für die Unternehmen sehr wichtig, da die Branche in der Schweiz relativ klein und überschaubar ist. Ausserdem sind viele der befragten Unternehmen Teil einer internationalen Organisation, wodurch eine internationale Suche noch mehr im Vordergrund steht.

Obwohl XING eine Reichweite über den gesamten deutschsprachigen Raum hat, sind die befragten Personen der Meinung, dass XING vermehrt in Deutschland eingesetzt wird. Ausserhalb der Landesgrenze verliert es aber an Bedeutung. Wie in Kapitel 2.3.1 zu XING beschrieben, verzeichnet das Netzwerk die meisten User in Deutschland. Dennoch kann die Plattform in der Schweiz mehr User als LinkedIn aufweisen. Die befragten Personen sind sich dieses Sachverhalts bewusst, indem sie selbst angeben, dass viele Kandidatinnen und Kandidaten ein XING Profil besitzen. Durch die Befragung der Kandidatinnen und Kandidaten hat sich auch gezeigt das dies in dieser Branche nicht anders ist, denn viele Kandidatinnen und Kandidaten haben angegeben, ein XING Profil zu besitzen (Im Kapitel 4.2 zu den Kandidatinnen und Kandidaten wird spezifischer darauf eingegangen).

Trotzdem wird XING nur sehr wenig benutzt, denn laut den befragten Kundinnen und Kunden ist es nicht lohnenswert. Das einzige Unternehmen, in dem Xing verwendet wird, gehört zu einem Deutschen Mutterkonzern, wodurch ein enger Bezug zu Deutschland gegeben ist. Das zeigt, dass die Organisation, zu welchen die jeweiligen Schweizer Ableger gehören, Einfluss auf die Rekrutierungsmethoden hat.

Zur Frage bezüglich des Einsatzes von Facebook, wurde von allen Befragten angegeben, dass diese Plattform in ihrem Unternehmen nicht berücksichtigt wird. Für die Branche sei dies die falsche Plattform, um das richtige Personal zu finden.

4.2 Allgemeine Erkenntnisse zu den Kandidatinnen und Kandidaten

Die Kandidatinnen und Kandidaten konnten von der HCCM® AG in den letzten Jahren alle erfolgreich für ein neues Unternehmen rekrutiert werden und sind in Chemie-, Pharma- und Biotechunternehmen beschäftigt. Die befragten Kandidatinnen und Kandidaten sind zwischen 35 und 54 Jahren alt und acht der neun Befragten haben einen universitären Abschluss wie Bachelor, Master oder Doktorat. Die Mehrheit der Kandidatinnen und Kandidaten ist in Führungspositionen tätig.

Die Kandidatinnen und Kandidaten wurden gefragt, ob sie ihre Social Media Profile laufend auf dem neusten Stand halten, um für potenzielle Arbeitgeber attraktiv zu sein. Dabei haben alle neun Befragten diese Frage bejaht. Insbesondere wenn Sie einen Stellenwechsel beabsichtigen, wird ein besonderes Augenmerk auf die Ausgestaltung der Profile gelegt.

Es lässt sich somit feststellen, dass die Kandidatinnen und Kandidaten von den Unternehmen gesehen werden wollen und bereit für eine Ansprache durch Unternehmen sind.

Facebook

Bei der Auswertung der Antworten zu der Frage ob, wie oft und für welchen Zweck die Kandidatinnen und Kandidaten Facebook nutzen, kamen die Autoren zu folgenden Erkenntnissen (vgl. Abbildung 14):

- Fünf der neun befragten Personen benutzen Facebook.
- Vier dieser fünf Personen nutzen das Netzwerk mehrmals pro Woche oder sogar täglich.
- Allerdings benutzt keiner der Kandidatinnen und Kandidaten Facebook für berufliche Zwecke. Die Hauptnutzungszwecke sind die Pflege des privaten Netzwerks (fünf Nennungen), Verabredungen (eine Nennung) und generelle Unterhaltung (eine Nennung).

Es lässt sich somit feststellen, dass die Kandidatinnen und Kandidaten nicht erwarten, über Facebook angesprochen zu werden und entsprechend ihr Profil auch nicht danach ausrichten. Zudem benutzen sie Facebook auch nicht, um sich über Unternehmen zu informieren. Aus diesem Grund wurde das Kapitel über Facebook im Theorieteil (vgl. 2.3.3 Facebook Karriereseite) kurzgehalten und im Vergleich zu den Businessnetzwerken LinkedIn und XING weniger auf Facebook eingegangen.

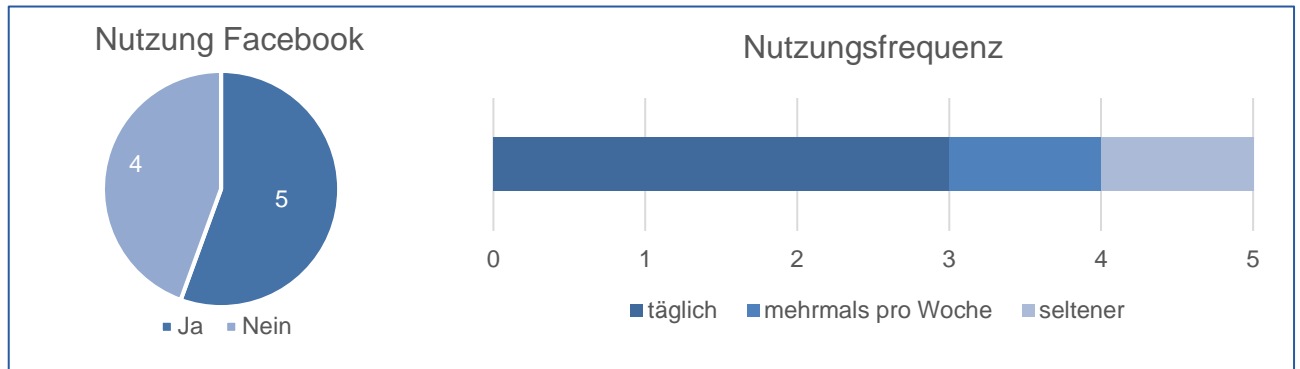


Abbildung 14: Nutzung und Nutzungsfrequenz Facebook (eigene Darstellung)

XING

Bei der Auswertung der Antworten zu der Frage ob, wie oft und für welchen Zweck die Kandidatinnen und Kandidaten XING benutzen, kamen die Autoren zu folgenden Erkenntnissen (vgl. Abbildung 15):

- Sechs von neun Personen benutzen XING.
- Von diesen sechs Personen benutzt es eine Person mehrmals pro Woche, eine Person einmal pro Woche und vier Personen seltener.
- Die Hauptnutzungszwecke sind das berufliche Networking sowie die berufliche Kontaktpflege (sechs Nennungen) und um Stellen zu suchen oder von Unternehmen, die Kandidatinnen und Kandidaten für eine Stelle suchen, gefunden zu werden (zwei Nennungen).

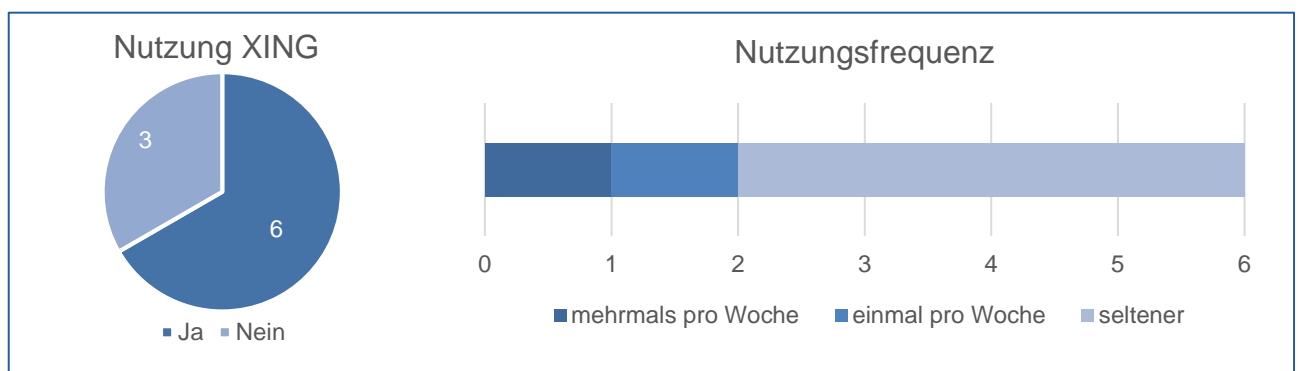


Abbildung 15: Nutzung und Nutzungsfrequenz XING (eigene Darstellung)

LinkedIn

Bei der Auswertung der Antworten zu der Frage ob, wie oft und für welchen Zweck die Kandidatinnen und Kandidaten LinkedIn benutzen, kamen die Autoren zu folgenden Erkenntnissen (vgl. Abbildung 16).

- Acht von neun Personen benutzen LinkedIn
- Von diesen acht Personen benutzen es drei täglich, vier einmal pro Woche und eine Person einmal pro Monat.
- Die Hauptnutzungszwecke sind das berufliche Networking sowie die berufliche Kontaktpflege (sieben Nennungen) und um Stellen zu suchen oder von Unternehmen, die Kandidatinnen und Kandidaten für eine Stelle suchen, gefunden zu werden (drei Nennungen). Außerdem wurde die Verbreitung von Stellenanzeigen und die Recherche von Unternehmen genannt.

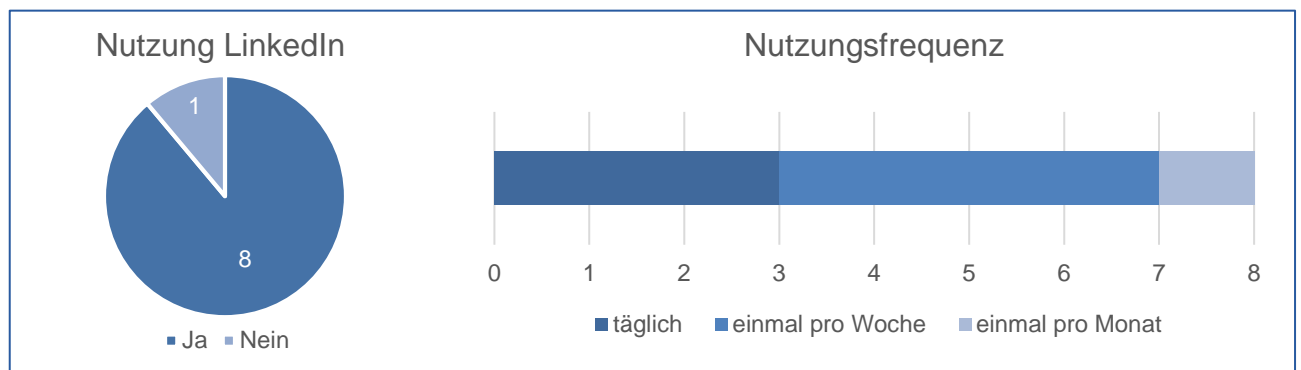


Abbildung 16: Nutzung und Nutzungsfrequenz LinkedIn (eigene Darstellung)

Vergleich XING und LinkedIn

Beim Vergleich der Ergebnisse der Interviews mit den Kandidatinnen und Kandidaten zu XING und LinkedIn werden einige Unterschiede bei der Nutzung sichtbar:

- Mehr Kandidatinnen und Kandidaten sind User von LinkedIn (acht) als von XING (sechs). Nur eine befragte Person hat ein XING aber kein LinkedIn Profil.
- Auf LinkedIn sind die befragten User aktiver. Die Mehrheit der Befragten gab an, täglich oder einmal pro Woche auf LinkedIn aktiv zu sein (sieben von acht Personen). Zu XING sagte die Mehrheit der Befragten, dass sie seltener aktiv sind, also weniger als einmal pro Monat (vier von sechs).
- Die Hauptverwendungszwecke lassen sich bei LinkedIn und XING nicht unterscheiden. Beides sind Businessnetzwerke und werden auch entsprechend genutzt. Bei beiden Netzwerken sind die meistgenannten Verwendungszwecke das berufliche Networking sowie die berufliche Kontaktpflege und um Stellen zu suchen oder von Unternehmen, die Kandidatinnen und Kandidaten für eine Stelle suchen, gefunden zu werden.

Es lässt sich somit feststellen, dass LinkedIn bei den befragten Kandidatinnen und Kandidaten beliebter ist. Es wird auch deutlich mehr Zeit auf diesem Netzwerk verbracht. Für Unternehmen der Chemie-, Pharma- und Biotechbranche bedeutet das, dass sie beim Social Media Recruiting den Fokus auf LinkedIn setzen sollten. Dort befinden sich mehr potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten und diese sind auch öfters aktiv.

4.3 Bestätigung und Widerlegung der Hypothesen

Im folgenden Kapitel werden die Hypothesen, die zu Beginn der Marktforschung von den Autoren im Marktforschungskonzept definiert wurden, bestätigt oder widerlegt. Als Basis dafür dienen die von den Fragebögen erhaltenen Aussagen der Kundinnen und Kunden sowie der Kandidatinnen und Kandidaten.

4.3.1 Hypothese 1

Eine zukünftige Mitarbeiterin oder einen zukünftigen Mitarbeiter über Social Media zu rekrutieren ist für die Kundinnen und Kunden günstiger als einen Headhunter zu engagieren.

Mittels dieser Hypothese soll herausgefunden werden, wie die Kundschaft der HCCM® AG die beiden Rekrutierungsmethoden auf ihre Kosten beurteilen. Ausserdem soll sie Aufschluss darüber geben, ob die Kundinnen und Kunden der Meinung sind, dass mit dem selbstdurchgeführten Rekrutierungsprozess über Social Media Geld eingespart werden kann.

Auf die Frage, wie die befragten Personen die Kosten für das Engagieren eines Headhunters bewerten, meinten vier von acht Personen (bei einer Enthaltung), dass dies eine sehr kostspielige Rekrutierungsmethode ist. Sie setzen diese deshalb nur bei ausgewählten Positionen ein, welche anderweitig schwer zu besetzen sind. Ausserdem gaben sie an, dass die Rekrutierung über einen Headhunter wegen der hohen Kosten, wenn möglich zu vermeiden ist.

Die andere Hälfte der Befragten bezeichnet die Kosten als angemessen. Als Begründung für diese Einschätzung wird oft die gute Qualität der vorgelegten Kandidatendossiers genannt. Eine vergleichbare Suche durch die eigene Personalabteilung wäre auch mit einem hohen Zeitaufwand verbunden. Beispielsweise bewerben sich auf ein ausgeschriebenes Stelleninserat zahlreiche Kandidatinnen und Kandidaten, welche aufwendig selektioniert werden müssen. Als Beispiel dient folgende Antwort einer befragten Person:

Die Kosten, die durch einen Headhunter entstehen sind hoch, aber es ist zeitsparend.

Wenn man ein Stelleninserat ausschreibt, bewerben sich darauf 200 Leute.

Auch die Suche nach geeignetem Personal über Social Media ist sehr zeitintensiv, wodurch hohe Personalkosten entstehen. Ein Headhunter übernimmt im Falle einer Mandatserteilung fast den kompletten Rekrutierungsprozess für das Unternehmen. Deshalb werden die Kosten, die durch einen Headhunter entstehen als adäquat betrachtet, da auch hier der Prozess mit viel Aufwand verbunden ist und die Unternehmen sich dies bewusst sind. Zudem wurde genannt, dass gewisse Positionen aufgrund ihrer Seltenheit oder hohen Hierarchiestufe fast ausschliesslich nur über einen Headhunter gesucht werden.

Die Rekrutierung über Social Media wird von jenen Unternehmen, die Social Media bereits verwenden als kostengünstige Methode eingestuft. Auf einen Vergleich mit dem Headhunter angesprochen, gaben alle Personen an, dass Social Media Recruiting günstiger ist.

Schlussfolgerung

Somit kann gesagt werden, dass sich die aufgestellte Hypothese bestätigt, da Social Media Recruiting gegenüber dem Headhunting als die günstigere Rekrutierungsmethode angesehen wird. Allerdings werden die Kosten, die durch eine Mandatsvergabe an einen Headhunter entstehen nicht als generell teuer empfunden. Solange die Qualität der vermittelten Kandidatinnen und Kandidaten stimmt, werden diese als angemessen betrachtet.

4.3.2 Hypothese 2

Die Mehrheit der befragten Kundinnen und Kunden ist mit der Anzahl und Qualität der erhaltenen Kandidatendossiers zufrieden.

Das Ziel dieser Hypothese ist herauszufinden, wie zufrieden die Kundschaft in Bezug auf die Anzahl der erhaltenen Dossiers und deren Qualität ist. Ausserdem soll herausgefunden werden, wie viele Dossiers potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten den Unternehmen von einem Headhunter bei einem Auftrag vorgelegt werden. Dabei soll gezeigt werden, dass die Mehrheit der befragten Kandidatinnen und Kandidaten mit beiden Faktoren zufrieden ist.

Bei der Befragung der Kandidatinnen und Kandidaten zu den Dossiers, die sie von einem Headhunter vorgelegt bekommen, ist den Autoren aufgefallen, dass es bei den Kundinnen und Kunden unterschiedliche Formen von Auftragserteilungen an Headhunter gibt. Einerseits kann ein Headhunter auf Mandatsbasis engagiert werden, was in der Regel der Fall ist (vgl. Kapitel 2.1.2), jedoch gibt es auch Unternehmen, die mit einem Headhunter auf Erfolgsbasis zusammenarbeiten. Der Unterschied liegt darin, dass auf Erfolgsbasis die zu besetzende Stelle an mehrere Headhuntingunternehmen weitergeleitet wird, welche anschliessend geeignete Kandidatinnen und Kandidaten suchen. Die Kundschaft entscheidet sich für eine Kandidatin oder einen Kandidaten, wodurch nur einer der Headhunter letztendlich den Zuschlag erhält.

Zwei der befragten Personen haben im Interview geäussert, dass sie mit Headhuntern auf Erfolgsbasis sowie auch auf Mandatsbasis zusammenarbeiten. Beides sind Grossunternehmen mit über 300 Mitarbeitenden. Das eine Unternehmen erhält bei einer Zusammenarbeit mit einem Headhunter auf Erfolgsbasis durchschnittlich zehn bis zwölf Dossiers pro Position. Beim zweiten Unternehmen unterscheiden sich die Zahlen nur leicht, denn für eine zu besetzende Stelle gehen 15 bis 20 Dossiers ein. Da auf Erfolgsbasis Vorschläge von mehreren Headhuntern eingeholt werden, ist die Anzahl der erhaltenen Dossiers höher als auf Mandatsbasis.

Die anderen sieben befragten Unternehmen arbeiten mit einem Headhunter auf Mandatsbasis zusammen. Bei der Auswertung der Antworten wurde ersichtlich, dass es Unterschiede bei der Anzahl eingereichter Kandidatendossiers zwischen den einzelnen Headhuntern gibt. Bei fünf Unternehmen liegt die durchschnittlich erhaltene Anzahl Dossiers zwischen minimal drei und maximal zehn (vgl. Abbildung 17). Innerhalb dieser Grenzen variieren die einzelnen Angaben voneinander. Abgesehen davon hat nur ein Unternehmen angegeben, pro Position mehr Dossiers zu erhalten, nämlich 15 bis 20. Die restlichen drei Kundinnen und Kunden konnten keine genaue Anzahl nennen.

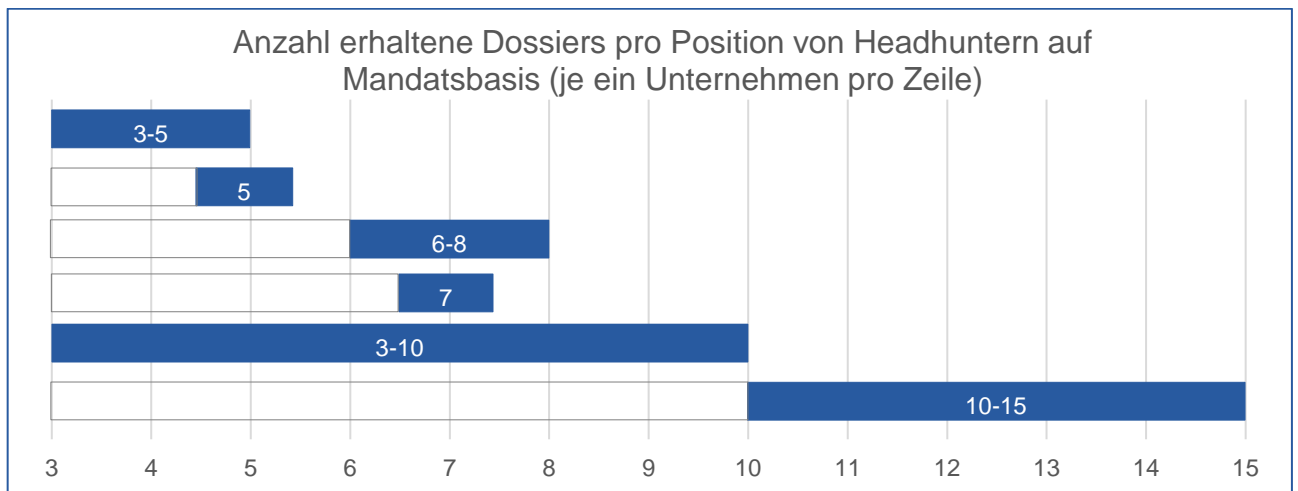


Abbildung 17: Anzahl erhaltene Dossiers pro Position von Headhuntern auf Mandatsbasis (eigene Darstellung)

Betreffend der Qualität der erhaltenen Dossiers sind vier Kundinnen und Kunden sehr zufrieden mit der getroffenen Auswahl. Zwei berichteten, dass es grosse Unterschiede bei der Qualität der Dossiers zwischen den verschiedenen Headhuntern gibt. Eine hohe Qualität der Dossiers ist jedoch essenziell. In einem Punkt sind sich die befragten Kundinnen und Kunden deshalb einig: Sie erhalten lieber wenige Dossiers, mit passenden Kandidatinnen und Kandidaten für die vakante Stelle als eine grosse Anzahl, von denen einige Kandidatinnen und Kandidaten nicht passend sind. Zwei gute Beispiele dafür bieten folgende Aussagen von befragten Kundinnen und Kunden:

Durchschnittlich gehen pro Position drei bis zehn Dossiers ein. Die Qualität ist je nach Headhunter sehr unterschiedlich, es können sehr gute bis kaum brauchbare Dossiers darunter sein. Deshalb ist eine engere Auswahl besser.

Drei bis vier sorgfältig ausgewählte Dossiers sind besser wie sieben.

Das heisst, der Kundschaft ist es wichtig, dass der ganze Selektionsprozess sehr ausführlich durchgeführt wurde. Die ausgewählten Kandidatinnen und Kandidaten sollen optimal zum Stellenprofil und gut zur Unternehmenskultur passen. Deshalb wird vorausgesetzt, dass der Headhunter ein ausführliches Briefing mit den Kundinnen und Kunden durchführt (vgl. Kapitel 2.4.2). Eine engere Auswahl qualifizierter Kandidatinnen und Kandidaten ist den meisten lieber. Dadurch wird den Unternehmen viel Arbeit abgenommen und sie müssen sich im besten Fall nur noch zwischen wenigen, gut zum besetzenden Profil passenden Kandidatinnen und Kandidaten entscheiden.

Ein weiteres Qualitätsmerkmal ist, dass die vorgelegten Kandidatinnen und Kandidaten nicht aktiv auf Stellensuche sind. Diese Kandidatinnen und Kandidaten können von der Kundschaft selbst gefunden und rekrutiert werden. Arbeitnehmende, die nicht auf dem Jobmarkt sind, sind für die Unternehmen attraktiver.

Dass die Qualität der Dossiers insgesamt stimmt, bestätigt die Frage nach der Effektivität der Besetzung einer Stelle durch einen Headhunter. Die Antworten darauf sind einheitlich. Bis auf zwei Enthaltungen haben alle Kundinnen und Kunden gesagt, dass mindestens 90% der Stellen, welche zur Besetzung an einen Headhunter in Auftrag gegeben werden, besetzt werden können. Bis auf wenige Ausnahmefälle liefern Headhunter somit immer passende Kandidatinnen und Kandidaten für die Besetzung einer Stelle.

Schlussfolgerung

Durch die gewonnenen Erkenntnisse kann die aufgestellte Hypothese bestätigt werden. Viele Kundinnen und Kunden sind mit der Anzahl sowie der Qualität der erhaltenen Dossiers zufrieden. Es gibt nur wenige Aussagen über eine schwankende Qualität und niemand hat sich grundlegend negativ geäußert. Bei der Anzahl der Dossiers ist es den befragten Kundinnen und Kunden wichtig, dass die vorgeschlagenen Kandidatinnen und Kandidaten gut zum Stellenprofil passen. Somit gilt für die Mehrheit der Kundinnen und Kunden in Bezug auf die Kandidatendossiers der Grundsatz: Qualität vor Quantität.

4.3.3 Hypothese 3

Der Rekrutierungsprozess über Social Media ist kürzer wie der Rekrutierungsprozess über den Headhunter.

Bei dieser Hypothese wird davon ausgegangen, dass über Social Media Plattformen schneller geeignete Kandidatinnen und Kandidaten gefunden und rekrutiert werden können, als das mit Headhunter möglich ist. Dabei wird der gesamte Rekrutierungsprozess berücksichtigt. Dieser beinhaltet den vollständigen Prozess vom Zeitpunkt der Auftragserteilung bis zum fertigen Vertragsabschluss mit dem neuen Mitarbeitenden.

Um eine aussagekräftige Antwort zu erhalten und den interviewten Kundinnen und Kunden die Beantwortung der Frage zu erleichtern, wurden vier zweckmässige Kategorien für die Dauer des Rekrutierungsprozesses gebildet: <1 Monat, 1-2 Monate, 3-6 Monate, >6 Monate. Die Kundinnen und Kunden wurden zur Dauer beider Rekrutierungsmethoden befragt.

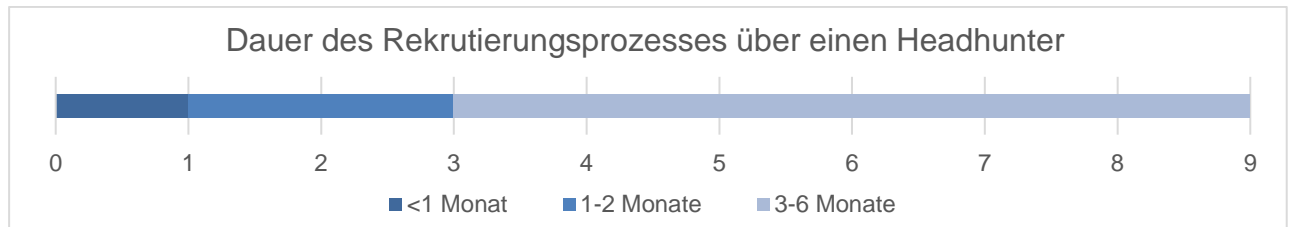


Abbildung 18: Dauer des Rekrutierungsprozesses über einen Headhunter

Auf die Frage wie lange es durchschnittlich dauert, wenn ein Mandat an einen Headhunter vergeben wird, bis der Arbeitsvertrag mit einem neuen Mitarbeitenden unterzeichnet werden kann, haben zwei Drittel der befragten Personen angegeben, dass der Rekrutierungsprozess mindestens drei Monate, aber nicht länger als ein halbes Jahr dauert (vgl. Abbildung 18). Zwei interviewte Personen schätzen die gewöhnliche Dauer zwischen einem und zwei Monate ein. Eine Person sagt sogar, dass ein passender Kandidat in nur drei Wochen gefunden werden kann und der gesamte Prozess sehr schnell abläuft. Dabei ist jedoch zu beachten, dass es sich hier um ein kleines Unternehmen mit fünf Arbeitnehmenden handelt. Wie bereits erwähnt, sind die internen Abläufe und Kommunikationswege bei kleinen Unternehmen viel kürzer wie bei Grossunternehmen.

Von den befragten Kundinnen und Kunden kam zudem die Resonanz, dass eine häufige Zusammenarbeit mit dem selben Headhunter auf Dauer den Prozess verkürzt. Mit der Zeit lernen sich die beiden Parteien besser kennen, wodurch es möglich ist, noch besser auf die exakten Bedürfnisse und Anforderungen einzugehen. Die Briefing Phase nimmt dadurch weniger Zeit in Anspruch, was wiederum Auswirkungen auf die Geschwindigkeit des gesamten Rekrutierungsprozesses hat.

Das Bild zu der Befragung über die Dauer der Personalbeschaffung über Social Media sieht ähnlich aus, wie das über den Headhunter. Denn auch für diese Rekrutierungsmethode geben drei von fünf Kundinnen und Kunden an, dass der gesamte Prozess rund drei bis sechs Monate dauert (vgl. Abbildung 19). Je eine Nennung erfolgte für ein bis zwei Monate und weniger als einen Monat. Da Social Media Recruiting eine relativ moderne Methode der Personalbeschaffung ist und einige Unternehmen diese noch nicht allzu lange einsetzen, kann es sein, dass durch die geringe Erfahrung der

Prozess zurzeit noch länger dauert. Wie beim Headhunter ist es möglich, dass über die Zeit Erfahrungen gesammelt werden und die Abläufe dadurch in Zukunft einfacher und kürzer gehalten werden können.

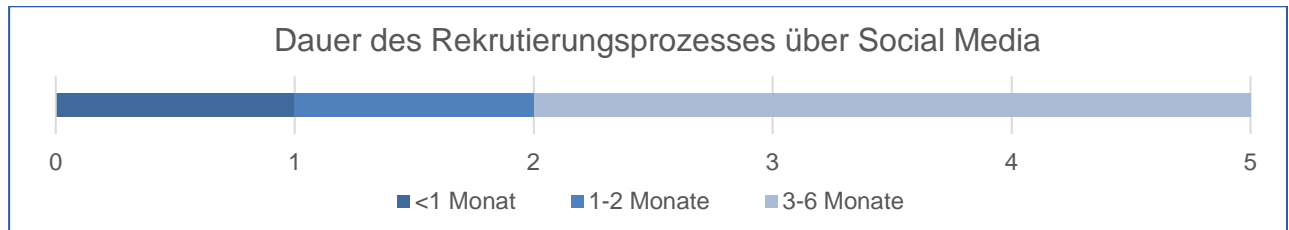


Abbildung 19: Dauer des Rekrutierungsprozesses über Social Media

Schlussfolgerung

Werden die Antworten zu den beiden Methoden verglichen, fällt auf, dass die Anteile der Antworten fast komplett übereinstimmen. Das heisst, in der Wahrnehmung der Kundschaft dauert der Rekrutierungsprozess über beide Wege gleich lang. In den meisten Fällen wird ein passender Kandidat innerhalb einer Zeitspanne von drei Monaten und nicht länger als einem halben Jahr gefunden.

Durch die gewonnenen Erkenntnisse muss die aufgestellte Hypothese folglich widerlegt werden. Der Rekrutierungsprozess über einen Headhunter dauert bei den befragten Kundinnen und Kunden gleich lang wie die Personalsuche über Social Media Plattformen. Alle Personen meinen, dass ein geeigneter Kandidat innerhalb eines halben Jahres eingestellt werden kann.

4.3.4 Hypothese 4

Die Mehrheit der befragten Kundinnen und Kunden, die Social Media für die Rekrutierung benutzen, halten die auf LinkedIn und Xing vorhandenen Recruiting Tools für sinnvoll und benutzen diese.

Mittels dieser Hypothese soll herausgefunden werden, ob die Recruiting Tools der jeweiligen Plattformen für die Suche geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten genutzt werden. Ausserdem soll sie Aufschluss darüber geben, wie die Kundinnen und Kunden in ihren Unternehmen bei der Rekrutierung über Social Media konkret vorgehen.

Die fünf Unternehmen, welche Social Media Recruiting benutzen, schreiben all ihre offenen Stellen auf LinkedIn und in einem Fall auch auf XING aus. Allerdings wird nicht für jede Stelle auch aktiv

gesucht und dafür ein bereitstehendes Recruiting Tool verwendet, wie beispielsweise folgende Antwort einer befragten Person zeigt:

In einem ersten Schritt wird die vakante Stelle ausgeschrieben. Wenn der Rücklauf auf die Ausschreibung gering ausfällt oder die vorhandene Zeit um die Stelle zu besetzen sehr knapp ist, wird auch die Recruiter Funktion genutzt. Dies ist in etwa bei jeder dritten Stelle der Fall.

Zwei der fünf Kundinnen und Kunden benutzen in ihrem Unternehmen keine solche Suchfunktion. Dafür wurden keine spezifischen Gründe angegeben. Das bedeutet, dass in drei Unternehmen eines der Recruiting Tools von LinkedIn genutzt wird. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass sich die Investition in ein solches Instrument nur bei einer regelmässigen Nutzung lohnt.

Sobald ein geeigneter Kandidat auf einer Social Media Plattform gefunden wurde, wird dieser mit einem Inmail angesprochen. Antwortet dieser auf die Nachricht und zeigt sich interessiert, läuft die Bearbeitung in den normalen Rekrutierungsprozess über. Dieser Ablauf wurde von mehreren Kundinnen und Kunden erläutert. Als Beispiel dient folgende ausgewählte Antwort eines befragten Kunden:

Zuerst wird intern nach passenden Kandidatinnen und Kandidaten gesucht. Kann die Stelle intern nicht besetzt werden, wird eine Jobbeschreibung erstellt und die Stelle anschliessend ausgeschrieben. Ausschreibungen erfolgen auf der eigenen Homepage, auf online Jobbörsen und auf LinkedIn. Die Ansprache von Kandidatinnen und Kandidaten erfolgt direkt über LinkedIn, danach folgt der normale Rekrutierungsprozess. Dieser beinhaltet das Screening der Kandidatinnen und Kandidaten, Telefongespräche, Lebensläufe einholen und vergleichen, persönliche Gespräche mit der Kandidatin oder dem Kandidaten führen, Assessment Tests durchführen und schliesslich eine Entscheidung für eine Kandidatin oder einen Kandidaten, welche gemeinsam mit dem Management getroffen wird.

Schlussfolgerung

Unter Einbezug dieser Erkenntnisse kann die aufgestellte Hypothese nicht klar bestätigt werden. Drei von fünf Befragten nutzen einen Zusatzservice der Social Media Plattformen für die Rekrutierung. Eine klare und eindeutige Aussage zu dieser Hypothese ist schwer zu treffen, weil nur fünf der befragten Unternehmen Social Media Recruiting nutzen. Sie kann weder bestätigt noch widerlegt werden.

4.3.5 Hypothese 5

Social Media Recruiting wird in Zukunft aus der Sicht der Kundinnen und Kunden einen höheren Stellenwert als heute einnehmen.

Bei dieser Hypothese wird davon ausgegangen, dass Social Media Recruiting bei der Personalbeschaffung in Zukunft wichtiger sein wird. Die Kundinnen und Kunden wurden nach ihrer persönlichen Meinung über die Zukunft der Rekrutierung über Social Media befragt.

In einem Punkt sind sich alle befragten Personen einig, Social Media Recruiting wird in Zukunft zunehmen und gleichzeitig immer wichtiger werden. Allerdings gab es einzelne Aussagen darüber, dass dieses Wachstum nicht in allen Bereichen gleich ausgeprägt sein wird. Die Chemie-, Pharma- und Biotechbranche ist nach der Meinung einzelner Personen klein und sie sind der Ansicht, dass nicht alle Fachkräfte auf Social Media vertreten sind.

Dieser Befürchtung der Befragten kann durch die durchgeführte Umfrage bei den Kandidatinnen und Kandidaten der HCCM® AG entgegengewirkt werden. Obwohl dies keine empirische Befragung ist und somit keine Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit gezogen werden kann, hat die Befragung gezeigt, dass schon heute alle Kandidatinnen und Kandidaten auf mindestens einem Social Media Netzwerk aktiv sind. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass dies nicht nur auf die ausgewählten Kandidatinnen und Kandidaten, sondern für die ganze Branche zutrifft.

Zwei Kundinnen und Kunden sind überzeugt, dass in Zukunft auch vermehrt höhere Positionen über Social Media besetzt werden können. Traditionelle Rekrutierungsmethoden (inklusive Headhunter) werden jedoch nicht vollständig ersetzt werden. Für die Suche nach spezifischen Positionen wo eine qualitative Suche im Vordergrund steht, sind herkömmliche Methoden besser geeignet. Als Beispiel dient folgende Aussage:

Social Media Recruiting wird zunehmen. Schon heute ist die Methode am Zunehmen. Sie wird jedoch nicht alles abdecken können, ein Headhunter wird sie nie vollständig ersetzen.

Als Begründung, wieso viele denken, dass diese Methode zunehmen wird, wurde oft die einfache Anwendung und die tiefen Kosten genannt. Wie bereits bei der Beantwortung der 1. Hypothese erwähnt, wird die Personalbeschaffung über Social Media als günstige Methode eingestuft. Als weiterer Grund wird die grosse Zielgruppe genannt, welche über diese Netzwerke erreicht werden kann:

Unternehmen erreichen eine wachsende Zielgruppe, da Social Media vor allem bei jungen Leuten attraktiv ist. Man hat zudem die Möglichkeit, sich über jedes Device zu bewerben.

Dass die Nutzerzahlen der Business-Netzwerke steigend sind, hat sich auch im Gespräch mit Herrn Fiege gezeigt. Er hat angegeben, dass LinkedIn weltweit pro Tag über 170'000 neue User gewinnt.

Dass die Unternehmen dieses Wachstum und das damit verbundene Potenzial erkannt haben, zeigt sich auch dadurch, dass bis auf ein Unternehmen alle der Befragten in Zukunft Social Media Recruiting nutzen wollen. Für zwei der befragten Personen wird Social Media Recruiting nicht nur für die Zukunft wichtig sein, sondern ist bereits heute sehr weit entwickelt.

Durch die gewonnenen Erkenntnisse kann die aufgestellte Hypothese folglich bestätigt werden. Aus Sicht der Kundinnen und Kunden wird Social Media im Rekrutierungsprozess einen wachsenden Stellenwert einnehmen. Für einzelne Kundinnen und Kunden ist es bereits heute ein wichtiges Instrument. Es ist jedoch festzuhalten, dass viele der Überzeugung sind, dass die Rekrutierung über Social Media die traditionellen Rekrutierungsmethoden nicht vollständig ersetzen kann, sondern eher als ergänzendes Instrument dienen wird.

4.3.6 Hypothese 6

Bei der Suche nach Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern für hierarchisch höhere Stellen wird der Headhunter im Vergleich zum Social Media Recruiting bevorzugt.

Mittels dieser Hypothese soll herausgefunden werden, ob es für Unternehmen einen hierarchiebedingten Unterschied bei der Beauftragung eines Headhunters oder der Rekrutierung über Social Media gibt. Ausserdem soll sie Aufschluss darüber geben, welche Positionen, mittels welcher der beiden Methoden zu besetzen versucht werden.

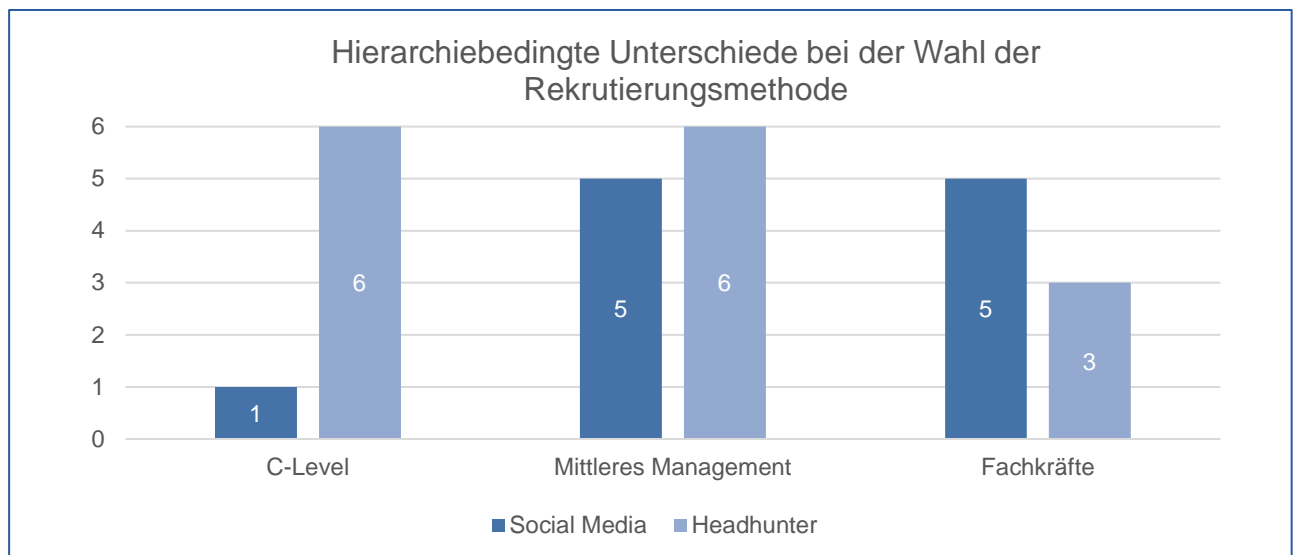


Abbildung 20: Hierarchiebedingte Unterschiede bei der Wahl der Rekrutierungsmethode

Wie in Abbildung 20 ersichtlich ist, wird Social Media Recruiting vor allem für die Suche von Fachkräften und Mitarbeitenden des Mittleren Managements verwendet. Diese beiden Kategorien wurden von den Kundinnen und Kunden je fünf Mal genannt. Hingegen wird es für Positionen auf C-Level kaum verwendet. Lediglich eine befragte Person verwendet im Unternehmen Social Media auch für die Rekrutierung auf dieser Hierarchiestufe. Allerdings handelt es sich hierbei um das grösste der befragten Unternehmen, wo Social Media schon ein fester Bestandteil der Rekrutierung ist und schon länger angewendet wird.

Im Gegensatz dazu steht der Headhunter. Dieser wird von den befragten Unternehmen vermehrt für C-Level Stellen und Positionen im Mittleren Management beauftragt. Die Suche nach geeigneten Fachkräften erfolgt indes viel weniger häufig über einen Headhunter.

Als Hauptgrund, wieso der Headhunter nicht vermehrt auch für Suche von Fachkräften beauftragt wird, wurde oft der hohe Preis genannt:

Höhere Positionen, Spezialisten und Gebiete wo wenige Kandidatinnen und Kandidaten vorhanden sind, wie zum Beispiel Medical Manager, eignen sich mehr durch einen Headhunter zu suchen. Der Preis muss gerechtfertigt werden.

Die Kundinnen und Kunden sind zudem der Ansicht, dass Mitarbeitende für den Aussendienst im Gegensatz zu Personen mit Führungserfahrung zahlreicher auf Netzwerken wie LinkedIn vertreten sind. Im Gegensatz dazu ist die Besetzung von hohen Positionen und Spezialisten mittels Social Media Recruiting sehr zeitaufwendig, da es schwer ist, passende Kandidatinnen und Kandidaten zu finden.

Da ein Drittel der Befragten angegeben hat, dass auch Fachkräfte über den Headhunter gesucht werden, wurde untersucht, ob es Unterschiede bei den einzelnen Funktionen gibt. Dabei hat sich gezeigt, dass vor allem Arbeitnehmende in den Bereichen Medical und Verkauf durch einen Headhunter gesucht werden. Zu allen anderen Funktionen wie beispielsweise Produktion oder Administration gab es nur vereinzelt Nennungen. Das zeigt, dass es bei den einzelnen Funktionen Unterschiede bei der Rekrutierungsmethode gibt.

Bezüglich dem Alter der Kandidatinnen und Kandidaten hat die Mehrheit der Unternehmen angegeben, dass dies kein Kriterium für oder gegen eine Person sei. Es gab nur sehr wenige Antworten zum Thema Altersunterschiede bei der Rekrutierung. Für die befragten Unternehmen ist das Alter im Gegensatz zu den anderen Kriterien unwichtig und ist somit nicht ausschlaggebend für die Nutzung einer bestimmten Rekrutierungsmethode.

Schlussfolgerung

Es kann somit gesagt werden, dass die aufgestellte Hypothese bestätigt ist. Hierarchisch höher eingestufte Positionen werden öfter über einen Headhunter, wie über Social Media Recruiting besetzt. Allerdings gibt es auch niedrigere Funktionen, welche von Unternehmen häufig über den Headhunter rekrutiert werden. Dabei steht vor allem der Rekrutierungsaufwand im Fokus, denn die Kosten sind ein wichtiger Aspekt für die Kundschaft, weshalb nicht jede Position über einen Headhunter gesucht wird. Für niedrigere Positionen wird vermehrt über Social Media nach potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten Ausschau gehalten.

4.3.7 Hypothese 7

Die Mehrheit der Kandidatinnen und Kandidaten ist mindestens einmal pro Woche auf Plattformen wie LinkedIn und Xing aktiv.

Mittels dieser Hypothese soll herausgefunden werden, ob die Mehrheit der Kandidatinnen und Kandidaten ein Profil bei einem Businessnetzwerk wie LinkedIn oder XING besitzen. Zudem soll sie aufzeigen, ob sie diese auch regelmässig benutzen, um zeitnah auf Anfragen über Social Media zu reagieren.

Um diese Hypothese zu bestätigen oder zu widerlegen, wurden die Kandidatinnen und Kandidaten befragt, ob und wie oft sie die verschiedene Social Media Plattformen benutzen. Es lässt sich feststellen, dass alle neun befragten Kandidatinnen und Kandidaten mindestens ein Profil auf einem Business Netzwerk besitzen und benutzen. Dabei ist LinkedIn mit acht Profilen beliebter wie XING mit deren sechs.

Man kann eine grosse Diskrepanz zwischen LinkedIn und XING in Bezug auf die Aktivität der Kandidatinnen und Kandidaten feststellen. Auf LinkedIn sind die befragten User aktiver. Die Mehrheit der Befragten gab an, täglich oder einmal pro Woche auf LinkedIn aktiv zu sein (sieben von acht Personen). Zu XING sagte die Mehrheit der Befragten, dass sie seltener aktiv sind, also weniger als einmal pro Monat (vier von sechs) (vgl. Kapitel 4.2 Allgemeine Erkenntnisse zu den Kandidatinnen und Kandidaten).

Schlussfolgerung

Alle Kandidatinnen und Kandidaten haben ein Profil bei Xing oder LinkedIn und jeder ist mit seinem Account mindestens einmal pro Woche auf einer Plattform aktiv. Die Hypothese kann somit bestätigt werden. Es kann behauptet werden, dass alle Kandidatinnen und Kandidaten der HCCM® AG über Social Media gefunden und kontaktiert werden können. Bei Interesse haben diese auch die Möglichkeit, zeitnah auf eine Anfrage zu reagieren.

4.3.8 Hypothese 8

Die Mehrheit der Kandidatinnen und Kandidaten empfindet Anfragen von einem Headhunter seriöser als eine Anfrage über Social Media.

Durch diese Hypothese soll evaluiert werden, ob die Kandidatinnen und Kandidaten Anfragen von einem Headhunter als seriöser betrachten, als eine Jobanfrage über Social Media. Sie soll Aufschluss darüber geben, mit welcher Methode man eher beim Anwerben einer Kandidatin oder eines Kandidaten erfolgreich ist. Denn auf unseriöse Anfragen wird in der Regel nicht eingegangen. Ein Kandidat meinte dazu:

Anfragen, die unseriös erscheinen, werden nur mit grosser Zurückhaltung beantwortet. Wenn sie in elektronischer Form kommen, löscht er diese oder lässt sie im Posteingang liegen.

In der Frage, ob die Kandidatin oder der Kandidat Job-Anfragen über Social Media als seriös erachten, ergeben sich folgende Erkenntnisse (vgl. Abbildung 21):

- Drei Personen finden Anfragen über Social Media seriös.
- Zwei Personen finden Anfragen über Social Media seriös, wenn sie direkt von einem Unternehmen angesprochen werden, das eine offene Stelle anbietet (kein Personalvermittler).
- Zwei Personen finden solche Anfragen unseriös.
- Eine Person ist unentschlossen und kann sich weder für seriös noch unseriös entscheiden.
- Eine Person hat sich enthalten und machte keine Angaben zu dieser Frage.

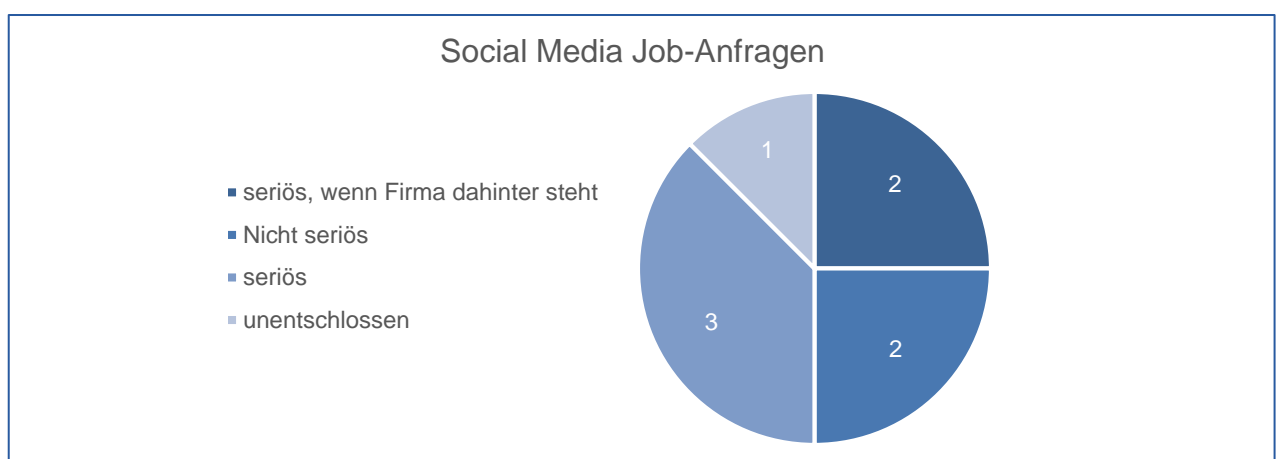


Abbildung 21: Job-Anfragen über Social Media (eigene Darstellung)

Es kann somit gesagt werden, dass Job-Anfragen über Social Media grundsätzlich als seriös betrachtet werden. Allerdings nur, wenn eine private und recherchierbare Unternehmung hinter der Anfrage steckt. Die Personen, die Job-Anfragen über Social Media als unseriös betrachten, erwähnen beide, dass sie oft unspezifische Massenmails mit Jobangeboten erhalten, die nicht auf ihr Profil abgestimmt sind.

In einer weiteren Frage wurde ermittelt, ob die Kandidatinnen und Kandidaten Job-Anfragen von einem Headhunter für seriös erachten und wie es um die Seriosität im Vergleich zu Anfragen über Social Media steht. Dabei fanden alle neun Personen, dass die Anfragen eines Headhunters seriös sind und dass sie diese als seriöser betrachten, als solche über Social Media. Die genannten Gründe dafür sind der persönliche Kontakt, dass man die Stimme hinter der Anfrage hört, dass für einen Headhunter mehr Aufwand dahintersteckt und dass ein Headhunter authentischer wirkt. Ein Kandidat äusserte sich folgendermassen zu der Frage:

Anfragen über das Telefon von einem Headhunter sind deutlich seriöser als über Social Media. Man erhält mehr zusätzliche Infos und hat mehr Möglichkeiten zu reagieren. Durch die gezielten Anfragen ist man nicht Teil der Masse. Das wird als sympathischer empfunden.

Schlussfolgerung

Die Hypothese kann bestätigt werden. Alle Befragten finden, dass Job-Anfragen von einem Headhunter als seriös betrachtet werden können. Allerdings werden auch Anfragen über Social Media von der Mehrheit als seriös angesehen. Im direkten Vergleich finden hingegen alle Personen Anfragen von einem Headhunter als seriöser.

4.3.9 Hypothese 9

Die Mehrheit der Kandidatinnen und Kandidaten reagiert eher auf eine Anfrage von einem Headhunter als auf eine Anfrage über Social Media.

Mittels dieser Hypothese soll aufgezeigt werden, ob die Kandidatinnen und Kandidaten eher auf eine Anfrage von einem Headhunter als auf eine Anfrage über Social Media reagieren.

Auf die Frage, wie die Reaktion der Kandidatinnen und Kandidaten auf Social Media Anfragen aussieht, gaben sieben Personen an, dass sie auf alle Anfragen reagieren. Eine Person gab an, dass sie nur bei Interesse reagiert und auf die Anfrage eine Antwort schreibt. Eine weitere Person meint auf diese Frage, dass sie gar nie auf solche Anfragen reagieren würde. Eine Kandidatin äusserte sich folgendermassen zu der Frage:

Auf alle erhaltenen Anfragen erfolgt eine Antwort, auch wenn kein Bedarf dazu besteht. Die Antworten sind immer höflich formuliert und es wird sich für das Interesse bedankt. Vielleicht kann das eines Tages von Nutzen sein, wenn man einmal die Stelle sucht.

Bei der Frage, ob auf Anfragen über einen Headhunter reagiert wird, gaben sechs Personen an, dass sie sich das Angebot immer anhören und darauf reagieren. Drei Personen meinen, dass sie je nach Situation im Büro und Attraktivität des Angebots auf die Anfrage reagieren. Denn ein Anruf nimmt mehr Zeit in Anspruch als das Lesen einer Inmail. Die gleiche Kandidatin wie im obigen Beispiel antwortete folgendermassen auf die Frage:

Es kommt auf die Situation im Büro an aber grundsätzlich hört sie sich alle Angebote an. Wenn sie frei sprechen kann, geht sie auf das Gespräch ein, ansonsten vereinbart sie einen Termin. Sie vermittelt zum Teil auch Arbeitskolleginnen oder Arbeitskollegen weiter, wenn die Stelle für eine dieser Personen interessant sein könnte. Es sei auch immer interessant zu sehen, wo der eigene Marktwert liegt oder wie sehr die aktuelle Position gesucht wird.

Schlussfolgerung

Durch diese Erkenntnisse kann die Hypothese weder bestätigt noch widerlegt werden. Die Ergebnisse der Interviews liegen zu nahe beieinanderliegen und es ist keine grosse Mehrheit zugunsten einer Methode ersichtlich. Bei beiden Kanälen reagiert ein Grossteil der befragten Kandidatinnen und Kandidaten auf die Anfragen. Gründe dafür sind in der Regel, dass man sich zukünftige Chancen durch das nicht Reagieren, nicht verbauen will und nicht als unhöflich wahrgenommen werden will.

4.4 Weitere Fragestellungen

Mit der Erteilung des Auftrages für diese Bachelor-Thesis hat die Auftraggeberschaft auch einige Fragen geliefert, die von den Autoren beantwortet werden sollen. Mehrere Fragen wurden mittels der Erläuterungen bei der Bestätigung oder Widerlegung der Hypothesen beantwortet. Auf weitere, noch offene Fragen, wird in diesem Kapitel eingegangen.

4.4.1 Anzahl Job-Anfragen über den Headhunter und Social Media

Wie oft erhalten Sie Job-Anfragen über Social Media oder telefonische Anfragen von einem Headhunter?

Social Media:

Vier der neun befragten Kandidatinnen und Kandidaten geben an, jährlich zwischen einer und zehn Anfragen zu erhalten. Jeweils zwei geben an, dass sie elf bis 20 Anfragen, beziehungsweise 21 bis 30 Anfragen erhalten. Nur eine Person erhält pro Jahr durchschnittlich noch mehr Anfragen, allerdings kann sie keine genaue Zahl nennen.

Obwohl die befragten Kandidatinnen und Kandidaten angeben, dass sie jährlich mehrere Anfragen erhalten, haben nur zwei jemals eine Stelle, bei der sie über Social Media angesprochen wurden, angetreten. Allerdings wurde davon eine Person von einem Headhunter über Social Media rekrutiert. Die übrigen sieben Kandidatinnen und Kandidaten haben nie eine Stelle über Social Media angetreten.

Headhunter:

Drei der neun befragten Kandidatinnen und Kandidaten erhalten eine Jobanfrage durch einen Headhunter pro Jahr. Drei Personen erhalten zwei bis fünf Anfragen, zwei Personen zwischen sechs und zehn Anfragen und eine Person gibt an, durchschnittlich zwölf Anfragen pro Jahr zu erhalten.

Bis auf eine Person haben alle befragten Kandidatinnen und Kandidaten schon mindestens einmal eine Stelle, vermittelt durch einen Headhunter, angetreten. Zwei Personen wurden bereits zwei Mal vermittelt und eine Person gab an, schon vier Stellen über einen Headhunter angetreten zu haben.

Vergleich:

Es wird ersichtlich, dass die Kandidatinnen und Kandidaten sehr viel mehr Anfragen über Social Media pro Jahr erhalten. Allerdings haben drei Kandidatinnen und Kandidaten, ohne spezifische danach gefragt zu werden, bemängelt, dass sie über Social Media oft Job-Anfragen erhalten, die nicht zu ihrem Profil passen und zum Teil normale Stellenausschreibungen sind. Zudem wurde in

der Hypothese 8 ersichtlich, dass Anfragen von einem Headhunter als seriöser betrachtet werden. Somit lässt sich sagen, dass bei Job-Anfragen die Qualität wichtiger ist als die Quantität.

4.4.2 *Bevorzugte Ansprache der Kandidatinnen und Kandidaten*

Wie möchten die Kandidatinnen und Kandidaten bevorzugt angesprochen werden (Vergleich Social Media und E-Mail mit Telefonat)?

Social Media und E-Mail:

Fünf der neun befragten Kandidatinnen und Kandidaten haben angegeben, bevorzugt über Social Media und E-Mail angesprochen zu werden. Die Gründe dafür sind, dass man bei diesem Kommunikationsweg selber entscheiden kann, wann man darauf antwortet. Ausserdem wird man nicht überumpelt und kann vor dem Antworten eigene Recherchen zu der angebotenen Stelle durchführen.

Telefonat:

Vier der neun befragten Kandidatinnen und Kandidaten bevorzugen eine Ansprache über das Telefon. Die Gründe dafür sind, dass man direkten Kontakt mit einer Person hat und einen Dialog führen kann. Das wirkt authentischer, weil man eine Stimme mit den Emotionen hört und man kann Rückfragen in sehr kurzer Zeit klären.

Auch das Unternehmen LinkedIn hat die Nutzer ihrer Plattform über ihre Präferenzen bei der ersten Ansprache befragt. Im Experteninterview mit Herrn Fiege wurde den Autoren gesagt, dass rund zwei Drittel der Befragten eine Kontaktaufnahme via Inmail einem Telefongespräch vorziehen. Auch hier liegt der Vorteil für die befragten Personen darin, dass die Nutzer selbst entscheiden können ob und wann eine Antwort erfolgt.

Vergleich:

Beide Kommunikationsmöglichkeiten waren in der Umfrage etwa gleich beliebt, wobei eine Ansprache über Social Media und E-Mail leicht bevorzugt wird. Es lässt sich hier keine generelle Aussage treffen, weil der Unterschied in Relation zu der Grösse der befragten Personengruppe sehr klein ist. In Bezug auf die Rekrutierung müssen diese Ergebnisse kritisch betrachtet werden, weil alle Kandidatinnen und Kandidaten von der HCCM® AG erfolgreich rekrutiert wurden, welche ihre potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten in der Regel über das Telefon kontaktiert.

4.4.3 Besetzung der offenen Stellen der Unternehmen

Wie besetzt die Kundschaft der HCCM® AG ihre offenen Stellen?

Um herauszufinden, über welche Kanäle die Unternehmen versuchen ihre Stellen zu besetzen, wurden den Kundinnen und Kunden verschiedene Methoden vorgeschlagen mit der Bitte, diese nach Relevanz und Häufigkeit der Verwendung in ihrem Unternehmen zu bewerten. Nebst dem Headhunter oder Social Media wurde auch über die Verwendung von Online Jobbörsen, Stelleninserate in Printmedien, der eigenen Homepage, Teilnahme an Messen oder direktem Hochschulmarketing gefragt.

Dabei konnten die Kundinnen und Kunden der HCCM® AG die einzelnen Methoden mit einer Wertung zwischen eins (unwichtige) und fünf (sehr wichtige) Methode für die Personalbeschaffung im Unternehmen beurteilen. Wie in Abbildung 22 ersichtlich ist, erreicht der Headhunter den mit Abstand höchsten Durchschnittswert. Somit ist ein Headhunter für die generelle Personalbeschaffung für die befragten Kundinnen und Kunden die wichtigste Personalbeschaffungsmethode. Erst mit einem deutlichen Abstand folgen dahinter die eigene Homepage oder Jobbörsen für das Ausschreiben von vakanten Stellen, sowie die Rekrutierung über Social Media Plattformen. Social Media erreicht einen relativ hohen Durchschnittswert und liegt bei den befragten Kundinnen und Kunden im direkten Vergleich zu anderen Methoden auf Rang drei. Für die übrigen drei Methoden wurden nur vereinzelt hohe Bewertungen gegeben, was sich in den niedrigen Mittelwerten widerspiegelt. Weitere Angaben über die Verwendung von zusätzlichen Methoden, wurden keine gemacht.

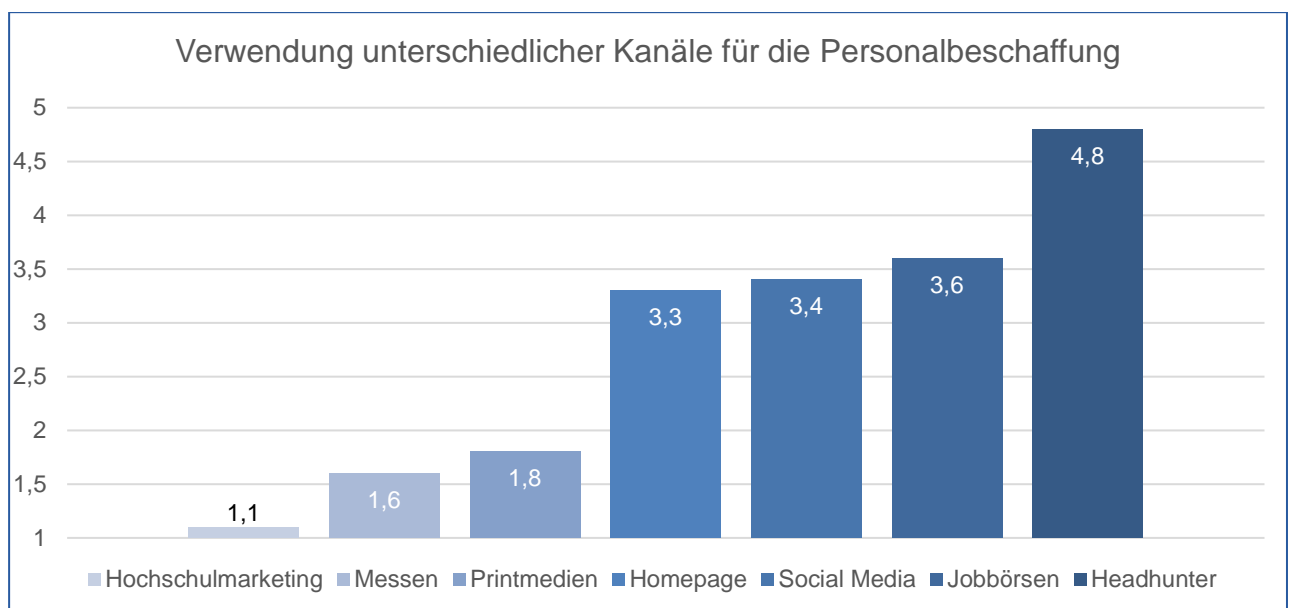


Abbildung 22: Verwendung unterschiedlicher Kanäle für die Personalbeschaffung (eigene Darstellung)

4.4.4 Rücklauf auf Social Media Anfragen

Wie hoch ist der Rücklauf auf Social Media Anfragen?

Den Rücklauf und die daraus resultierenden Einstellungen über LinkedIn und XING beurteilen die fünf Kundinnen und Kunden, die Social Media für die Rekrutierung benutzen, ganz unterschiedlich. Zwei geben an, dass rund zehn Prozent der Anfragen über LinkedIn erfolgreich sind und dadurch ein Kandidat rekrutiert werden kann. Eine der befragten Personen, die diese Zahl genannt hat, interpretiert die Grösse als mittelmässig. Grundsätzlich zeigt sie sich zufrieden, es bestehe allerdings noch Steigerungspotenzial.

Wiederum zwei Personen gaben an, dass etwa ein Drittel der Anfragen über LinkedIn erfolgreich sind und ein passender Kandidat gefunden wird. Das Grossunternehmen, in welchem neben LinkedIn als einziges die Plattform XING für die Rekrutierung verwendet wird, weist eine höhere Erfolgsquote auf. Die befragte Person dieses Unternehmens meint, dass über die Hälfte der Kandidatenansprachen über XING erfolgreich sind und die so Stelle besetzt werden kann. Hinzu kommt noch die Nutzung von LinkedIn, wo aus 15% der Ansprachen eine Anstellung resultiert. Für LinkedIn ist der Anteil an Rekrutierungen somit vergleichbar mit den Angaben der anderen befragten Personen.

Auch mit Herrn Fiege wurde über den Rücklauf der Anfragen über LinkedIn gesprochen. Nach seiner Einschätzung kann bei 20 bis 40 Prozent der über Social Media Recruiting zu besetzenden Stellen auch eine passende Person gefunden werden. Diese Zahl interpretiert Herr Fiege als erfolgreich. Wird diese Antwort mit den Aussagen der interviewten Personen verglichen, ist ersichtlich, dass sich die Aussagen in etwa der gleichen Grössenordnung befinden.

4.4.5 Erwartungen an den Headhunter

Was erwarten Kundinnen und Kunden sowie die Kandidatinnen und Kandidaten vom Headhunter, wenn Sie mit ihm zusammenarbeiten?

Durch diese Frage soll herausgefunden werden, was die Erwartungshaltungen und Anliegen einerseits von den Kundinnen und Kunden und andererseits von den Kandidatinnen und Kandidaten an einen Headhunter sind. Die erhaltenen Antworten waren meist sehr ausführlich, es wurden zahlreiche Anliegen geäussert, wobei die beiden Anspruchsgruppen in den Interviews unterschiedliche Bedürfnisse nannten.

Kundinnen und Kunden

Wie bereits bei der Bestätigung und Widerlegung der Hypothesen aufgezeigt werden konnte, ist die Qualität der Kandidatendossiers für die Kundschaft von hoher Bedeutung. Dies widerspiegelt sich auch in den Antworten zu dieser Frage, denn am häufigsten (fünf Mal) wurde von den befragten

Kundinnen und Kunden die Qualität des Resultats und somit die vorgeschlagenen Kandidatinnen und Kandidaten genannt. Für jeweils vier Personen ist die Vorselektion der Kandidatinnen und Kandidaten, die Kenntnis des Headhunters über die Unternehmenskultur des Auftraggebers und gegenseitiges Vertrauen sehr wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Damit die angesprochene Qualität der Kandidatinnen und Kandidaten auch stimmt, wird vom Headhunter ein weites Netzwerk erwartet. Dieses persönliche Netzwerk ist für drei der befragten Kundinnen und Kunden essenziell, wenn sie sich für eine Kooperation mit einem Headhunter entscheiden.

Für zwei Kundinnen und Kunden ist es wichtig, dass der Headhunter nebst dem Netzwerk auch eine gewisse Erfahrung mitbringt. Für gleich viele Personen ist bei der Zusammenarbeit zudem zentral, dass ein ausführliches Briefing zu Beginn der Mandatsvergabe stattfindet. In diesem sollen die Kundenwünsche erfasst und die wichtigsten Informationen zum Kandidatenprofil erhoben werden.

Weitere Anliegen der Kundinnen und Kunden waren, dass ein Headhunter über gute Markt- und Branchenkenntnisse verfügen sollte, potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten innert möglichst kurzer Zeit präsentiert und nicht mit einem der Hauptkonkurrenten zusammenarbeitet.

Kandidatinnen und Kandidaten

Für die befragten Kandidatinnen und Kandidaten steht vor allem ein geringer Aufwand und Unterstützung beim Bewerbungsprozess im Vordergrund, wenn sie sich durch einen Headhunter eine neue Stelle besetzen. Dadurch, dass der Headhunter viele Informationen über den Arbeitgeber direkt an die Kandidatinnen und Kandidaten liefert und dieser nicht selber recherchieren muss, kann der Aufwand für die Kandidatinnen und Kandidaten wesentlich vermindert werden. Deshalb wurde Information über wesentliche Punkte zum Unternehmen von vier Kandidatinnen und Kandidaten als sehr wichtig eingestuft. Eine weitere Möglichkeit um den Aufwand auf Kandidatenseite zu verringern, ist die gezielte Vorbereitung durch den Headhunter auf das Jobinterview bei der Kundschaft. Dieser Aspekt wird von drei Kandidatinnen und Kandidaten als wichtig empfunden.

Die Kandidatinnen und Kandidaten schätzen zudem, dass sie bei der Vermittlung über einen Headhunter gut beraten werden. Der Headhunter geht gezielt auf die Persönlichkeit der Kandidatinnen und Kandidaten ein, was für vier der befragten Kandidatinnen und Kandidaten zentral ist. Zwei Kandidatinnen und Kandidaten sehen einen Vorteil bei der Vermittlung durch einen Headhunter darin, dass sie mit anderen Firmen in Verbindung gebracht werden, die ihre Stellen nicht öffentlich ausgeschrieben haben.

Schlussfolgerung

Alle diese Erwartungen der Kundinnen und Kunden sowie der Kandidatinnen und Kandidaten an einen Headhunter bilden einen Zusatznutzen für beide Parteien und können als den Mehrwert der Headhunter angesehen werden, welchen sie gegenüber anderen Rekrutierungsmethoden bieten. Folglich ist dies auch der Mehrwert, der die HCCM® AG gegenüber der Rekrutierung über Social Media Plattformen bietet. Die Kundinnen und Kunden können diesen nicht komplett durch eigene Rekrutierungsmethoden, wozu auch Social Media Recruiting gehört, kompensieren. Für die Kandidatinnen und Kandidaten bedeutet die Vermittlung über einen Headhunter weniger Aufwand, da sie nicht selber aktiv Stellen suchen müssen, sondern sie gefunden werden.

4.4.6 Vorteile der beiden Rekrutierungsmethoden

Was sind die Vorteile der beiden Rekrutierungswege Social Media und Headhunting?

In den verschiedenen Hypothesen und Fragestellungen wurden mehrfach Vorteile der einzelnen Rekrutierungsmethoden aufgezeigt. In der Tabelle 2 sind noch einmal die wichtigsten Vorteile der Rekrutierung über den Headhunter und über Social Media zusammenfassend aufgeführt. Die Vorteile der einen Methode können in der Regel als Nachteil der anderen Methode angesehen werden.

| Headhunter | Social Media Recruiting |
|---|--|
| <p>Effektivität Alle der befragten Kundinnen und Kunden haben angegeben, dass ein Headhunter mindestens 90% Erfolgschance bei der Suche nach einer geeigneten Kandidatin oder einem geeigneten Kandidaten haben.</p> | <p>Kosten Alle befragten Unternehmen bewerten die Kosten vom Social Media Recruiting als tendenziell geringer. Dieser Punkt kann als der grösste Vorteil vom Social Media Recruiting angesehen werden.</p> |
| <p>Suche nach C-Level Kandidatinnen und Kandidaten Die Mehrheit der befragten Kundinnen und Kunden setzen für die Suche nach C-Level Kandidatinnen und Kandidaten einen Headhunter und kein Social Media Recruiting ein. Grund dafür ist, dass diese seltener auf dem Arbeitsmarkt sind.</p> | <p>Suche nach Fachkräften Die Mehrheit der befragten Kundinnen und Kunden setzen für die Suche nach Fachkräften Social Media Recruiting und keinen Headhunter ein. Grund dafür ist, dass diese auf dem Arbeitsmarkt leichter zu finden sind und so Kosten eingespart werden können.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Anfragen werden als seriöser betrachtet</p> <p>Zwar empfinde die Mehrheit der befragten Kandidatinnen und Kandidaten auch Anfragen über Social Media als seriös, aber die Anfragen von einem Headhunter werden von allen Personen als seriös betrachtet und werden auch im direkten Vergleich zu Social Media als seriöser empfunden.</p> <p>Unterstützung der Kandidatinnen und Kandidaten</p> <p>Die Kandidatinnen und Kandidaten haben angegeben, dass sie folgende Punkte am Headhunter schätzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung auf Jobinterviews • Weniger Aufwand für die Bewerber • Beratung der Bewerber • Mehr Jobmöglichkeiten <p>Vorteile für die Kundinnen und Kunden</p> <p>Die Kundinnen und Kunden haben angegeben, dass sie folgende Punkte am Headhunter schätzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grosses Kandidatennetzwerk • Hohe Qualität der Kandidatinnen und Kandidaten • Erfahrung | <p>Elektronische Ansprache</p> <p>Die Mehrheit der befragten Kandidatinnen und Kandidaten bevorzugt eine Ansprache über Social Media oder per E-Mail, das wird auch durch den befragten Experten, Herrn Fiege, bestätigt.</p> |
|---|--|

Tabelle 2: Vorteile der beiden Rekrutierungswege

4.5 Schlussfolgerung Aufgabestellung

Kann Online Recruitment über Social Media wie LinkedIn und XING den Headhunter ersetzen?

Mit dem Theorieteil und den beiden Umfragen konnten die Autoren verschiedene Erkenntnisse zu den Themen Social Media Recruiting, Headhunting und deren Vergleich gewinnen. Mittels dieser Erkenntnisse wird die Fragestellung zu der Bachelor-Thesis beantwortet.

LinkedIn und XING werden von der Mehrheit der befragten Unternehmen bereits für die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden verwendet. Die fünf Unternehmen nutzen diese Netzwerke nicht nur passiv oder reaktiv, alle haben angegeben, dass Social Media Recruiting auch aktiv angewendet wird. Dabei hat die Mehrheit dafür eine eigene Stelle geschaffen, die nur für das Social Media Recruiting zuständig ist.

Alle bis auf ein Unternehmen haben angegeben, dass sie, falls nicht bereits vorhanden, in Zukunft Social Media Recruiting einsetzen werden. Sie sind der Meinung, dass diese Rekrutierungsmethode in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, weil einerseits die Plattformen an User gewinnen und so ein immer grösserer Pool von potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten vorhanden sein wird, welche aktiv angesprochen werden können. Andererseits sind die Kosten von Social Media Recruiting im Vergleich zum Headhunting geringer. Laut den Kundinnen und Kunden eignet sich das Social Recruiting sehr gut für die Besetzung von Stellen für Fachkräfte und gleich gut für die Besetzung von Stellen im Mittleren Management.

Die Autoren konnten feststellen, dass der Markt für Social Media Recruiting vorhanden und bereit ist. Alle befragten Kandidatinnen und Kandidaten haben mindestens ein Profil auf Businessnetzwerken wie LinkedIn und XING. Acht von neun der Befragten haben angegeben, dass sie ihre Social Media Profile laufend auf dem neusten Stand halten, um für potenzielle Arbeitgeber attraktiv zu sein. Ausserdem hat eine knappe Mehrheit der Kandidatinnen und Kandidaten angegeben, dass sie bevorzugt über Social Media und per E-Mail mit Job-Anfragen angesprochen werden. Auch reagiert die grosse Mehrheit der Kandidatinnen und Kandidaten immer auf Job-Anfragen über Social Media.

Fazit: Der Headhunter kann nicht durch Social Media Recruiting ersetzt werden.

Trotz der vielen positiven Aspekte von Social Media Recruiting kommen die Autoren zum Schluss, dass der Headhunter nicht ersetzt werden kann. Dafür gibt es zahlreiche Gründe.

Die Kandidatinnen und Kandidaten bemängeln, dass sie viele Massenmails über Social Media, die nicht auf ihr Profil abgestimmt sind und kaum ernst zu nehmende spezifische direkte Anfragen von Unternehmen, erhalten. Kandidatinnen und Kandidaten, die nicht aktiv auf Stellensuche sind, fühlen sich dadurch wenig angesprochen. Bei der Befragung der Unternehmen hat sich gezeigt, dass auch

bei Unternehmen mit mehreren hundert Mitarbeitenden oft nur eine Vollzeitstelle für das gesamte Social Media Recruiting zuständig ist. Somit sind oft zu wenig Ressourcen vorhanden um die Qualität, die ein Headhunter benötigt um Angestellte von anderen Unternehmen abzuwerben, zu erreichen.

Bei der Befragung der Kandidatinnen und Kandidaten hat sich gezeigt, dass Job-Anfragen von einem Headhunter im Vergleich zu Social Media als seriöser angesehen werden. Alle Befragten waren sich bei diesem Punkt einig. Auf Anfragen die als seriöser betrachtet werden, gehen die Kandidatinnen und Kandidaten eher ein.

Ein weiterer Punkt, der für den Headhunter spricht, ist, dass hierarchisch hohe Positionen im C-Level oder sehr spezialisierte und somit seltene Positionen über Social Media kaum gefunden, beziehungsweise gesucht werden. Von den fünf Unternehmen, die Social Media Recruiting einsetzen, benutzt nur eines Social Media für die Rekrutierung von Mitarbeitenden auf C-Level, wobei auch dieses oft einen Headhunter für diese Positionen einsetzt. Zudem wurde in mehreren Interviews mit Kundinnen und Kunden erwähnt, dass der Headhunter sich bei der Such nach sehr spezialisierten Positionen besser eignet und erfolgreicher ist.

Wie bei den Nutzerzahlen von LinkedIn und XING im Theorieteil ersichtlich ist, haben längst nicht alle arbeitenden Personen der Schweiz einen Account auf einem Businessnetzwerk. Somit können Personen, die keinen Account besitzen, von einem Headhunter, im Gegensatz zum Social Media Recruiting, gefunden werden.

Für kleinere Unternehmen, die wenige Rekrutierungen pro Jahr haben, lohnt es sich oft nicht, eine Abteilung oder Stelle mit der dazu benötigten Strategie für das Social Media Recruiting aufzubauen. Alle vier Unternehmen mit unter 100 Mitarbeitenden die befragt wurden, benutzen bis auf eine Ausnahme, welche eine Zweigniederlassung ist und das Social Media Recruiting ins Ausland ausgelagert hat, kein Social Recruiting. Diese kleineren Unternehmen engagieren allerdings alle mehr oder weniger regelmässig einen Headhunter bei für Rekrutierung.

In den Umfragen hat sich auch gezeigt, dass der Headhunter effektiver im Vergleich zum Social Media Recruiting ist. Die befragten Unternehmen haben angegeben, dass die Erfolgchance beim Social Media Recruiting bei zehn bis 30 Prozent liegt, wohingegen diese beim Headhunter bei 90 Prozent liegt. Wenn Unternehmen wenig Zeit haben eine geeignete Person für eine wichtige Stelle zu finden, oder über eine andere Rekrutierungsmethode keine finden, wird oft auf den Headhunter zurückgegriffen.

Folglich kann Social Media Recruiting zurzeit den Headhunter auf Grund der genannten Faktoren nicht ersetzen. Das liegt allerdings auch daran, dass bisher über Social Media in der Regel andere

Kann Online Recruitment über Social Media den Headhunter ersetzen?

Zielgruppen, wie Fachkräfte und hierarchisch niedrigere Stellen, als über den Headhunter rekrutiert werden.

5 Fazit

Mittels einer Literaturrecherche und der anschliessenden Analyse dieser Quellen konnte der klassische Personalbeschaffungsweg inklusive dem Headhunter / Personalberater sowie Social Media Recruiting aufgezeigt werden. Der Rekrutierungsprozess über den Headhunter wurde konkret am Beispiel der HCCM[®] AG aufgezeigt und mit dem Rekrutierungsprozess über Social Media verglichen. Die in der Schweiz grössten Businessnetzwerke wie LinkedIn und XING sowie die Facebook Karriereseite wurden vorgestellt und die in diesen Netzwerken wichtigsten Mitgliedschaften, welche für die Rekrutierung von neuen Arbeitnehmenden relevant sind, erklärt. Anhand der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche konnten die beiden qualitativen Umfragen für die Kundinnen und Kunden sowie die Kandidatinnen und Kandidaten der HCCM[®] AG erstellt werden.

Die qualitative Befragung der neun Kundinnen und Kunden zeigt, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen bereits heute Social Media für die Rekrutierung nutzt. Diese Unternehmen nutzen die Netzwerke nicht nur passiv oder reaktiv, sondern alle auch aktiv. Das heisst, potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten werden von den Unternehmen direkt über Social Media Plattformen angesprochen. Von den Unternehmungen, welche diese Methode noch nicht nutzen, beabsichtigt die grosse Mehrheit, diese in Zukunft zu benutzen.

Es zeigt sich, dass die Plattform LinkedIn viel häufiger für die Rekrutierung genutzt wird wie XING. Facebook wird von keinem der befragten Unternehmen verwendet. Als grösste Vorteile des Social Media Recruiting werden von den Unternehmen die niedrigeren Kosten im Vergleich zum Headhunting und der Zugriff auf einen grossen Kandidatenpool genannt. Dabei ist festzuhalten, dass diese Methode vor allem für die Suche von Fachkräften verwendet und fast gleich oft wie ein Headhunter für die Besetzung von Positionen im Mittleren Management eingesetzt wird.

Ein Headhunter wird vermehrt für hierarchisch hohe, spezialisierte und schwer zu besetzende Positionen engagiert. Grund dafür sind die hohen Kosten, welche die Kundinnen und Kunden allerdings als angemessen erachten, wenn eine solche Position besetzt werden kann. Es hat sich gezeigt, dass der Headhunter im Vergleich zum Social Media Recruiting viel effektiver ist, seine Erfolgsquote liegt bei den befragten Unternehmen bei 90 Prozent, während diese bei Social Media zwischen zehn und 30 Prozent liegt. Das bedeutet, dass oft auf einen Headhunter zurückgegriffen wird, wenn Unternehmen wenig Zeit haben, um eine geeignete Person für eine wichtige Stelle zu finden, oder über eine andere Rekrutierungsmethode keine finden können.

Durch die Befragung der neun Kandidatinnen und Kandidaten lässt sich sagen, dass alle mindestens einen Account auf LinkedIn oder XING besitzen. Jede befragte Person ist mindestens einmal pro Woche auf einem dieser Businessnetzwerke aktiv. Die Hauptnutzungszwecke sind das berufliche

Networking, die berufliche Kontaktpflege, um Stellen zu suchen oder von Unternehmen, die Kandidatinnen und Kandidaten für eine Stelle suchen, gefunden zu werden. Die grosse Mehrheit der befragten Kandidatinnen und Kandidaten aktualisiert ihre Social Media Profile laufend, um attraktiv für Arbeitgeber zu sein. Folglich lässt sich sagen, dass der Markt für Social Media Recruiting vorhanden und bereit ist.

Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten viel mehr schriftliche Job-Anfragen über Social Media als telefonisch oder persönlich von einem Headhunter. Allerdings sind Angebote über Social Media oftmals Massenmails, die nicht auf das Kandidatenprofil abgestimmt sind. Solche Massenmails erfreuen sich nicht grosser Beliebtheit und werden als eher unseriös erachtet. Alle befragten Kandidatinnen und Kandidaten haben angegeben, dass sie Job-Anfragen von einem Headhunter als seriöser betrachten als eine Anfrage über Social Media.

Bei der Zusammenarbeit mit einem Headhunter steht für die Kandidatinnen und Kandidaten vor allem ein geringerer Aufwand und die Unterstützung beim Bewerbungsprozess im Vordergrund. Sie erwarten vom Headhunter Informationen zum zukünftigen Arbeitgeber, eine fachliche Beratung, dass auf ihre Person individuell eingegangen wird und sie vom Netzwerk des Headhunters bei der Jobsuche profitieren können.

Die Kundschaft hingegen erwartet beim Engagieren eines Headhunters, dass dieser ihnen eine Auswahl qualitativ guter Kandidatinnen oder Kandidaten liefert, die sich durch eine ausführliche Vorselektion ergeben. Den Unternehmen ist wichtig, dass der Headhunter ihre Unternehmenskultur kennt und eine Vertrauensbasis entsteht, auf der gut zusammengearbeitet werden kann. Mehrere Unternehmen halten ein grosses Kandidatennetzwerk des Headhunters für essenziell. Ausserdem sind gute Markt- und Branchenkenntnisse des Headhunters für die Unternehmen wichtig.

Durch die Analyse der Literatur und die Befragungen wurden viele positive Aspekte des Headhunters sowie des Social Media Recruitings aufgezeigt. Die Hauptfragestellung dieser Thesis, ob Online Recruiting über Social Media wie LinkedIn und XING den Headhunter ersetzen kann, kann verneint werden. Gründe dafür sind die unterschiedlichen Zielgruppen, die bei den beiden Rekrutierungsmethoden angesprochen werden und die zu geringe Qualität der Social Media Anfragen, um Arbeitnehmende zu einem Arbeitgeberwechsel zu bewegen. Weitere Gründe sind die grössere Effektivität des Headhunters sowie die Tatsache, dass Anfragen von Headhuntern als seriöser betrachtet werden wie solche über Social Media.

Ausblick

Durch die zunehmende Digitalisierung, den stetigen Anstieg der Nutzerzahlen der Social Media Plattformen und der Absicht der befragten Unternehmen, Social Media Recruiting in Zukunft mehr zu nutzen, kann nicht vorausgesagt werden, wie sich diese Thematik entwickeln wird. Laut der bereits durchgeführten Studie zum Thema Social Media in der Schweiz, die im Kapitel 2.5 behandelt wird, wird Social Media Recruiting zunehmen.

Dabei darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass Social Media Recruiting im Vergleich zum Headhunter eine sehr junge Methode zur Personalbeschaffung und in vielen Unternehmen noch nicht stark etabliert ist. Aus Sicht der Autoren ist der wichtigste Faktor, warum Social Recruiting noch eher eine untergeordnete Rolle bei der Personalbeschaffung der Unternehmen einnimmt, dass die Social Media Recruiting Abteilungen zu wenig ausgebaut sind. Denn wie bereits aufgezeigt wurde, ist der Arbeitnehmermarkt bereit für diese Methode.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Bärman, F. (2012). *Social Media im Personalmanagement*. MITP-Verlags GmbH & Co. KG.
- BFS. (2016). Demografischer Wandel und seine Folgen. Abgerufen von <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitnehmerschutz/Aeltere-Arbeitnehmende/Betriebliches-Altersmanagement/Demografischer-Wandel-und-seine-Folgen.html>
- Bröckermann, R. (2016). *Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- BVDW. (2011). *Social Media Kompass 2011/2012*. Abgerufen von <http://www.bvdw.org/fileadmin/bvdw-shop/smk-2011.pdf>
- Dannhäuser, R. (Hrsg.). (2015). *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06573-7>
- Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, 9(6), 11–15. <https://doi.org/10.1108/14754391011078063>
- Dumrese, A. (2010). *Personalvermittlung: Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber, Vermittler und Verbände*.
- Fiege, N. (2017, Mai 24). Interview zur Verwendung des Business-Netzwerks LinkedIn.
- Gabler Wirtschaftslexikon. (2017a). Gabler Wirtschaftslexikon - Desk Research. Abgerufen von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5097/desk-research-v6.html>
- Gabler Wirtschaftslexikon. (2017b). Gabler Wirtschaftslexikon - Field Research. Abgerufen von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9262/feldforschung-v7.html>
- Gort, A. (2012). *Social recruitment: A guide to developing and implementing a cost effective recruitment strategy*. The College of St. Scholastica. Abgerufen von <http://search.proquest.com/openview/a63be55f90bec816542758e6ed228d58/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Hillebrecht, S., & Peiniger, A.-A. (2015). *Grundkurs Personalberatung*. Abgerufen von <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-08545-2.pdf>
- Hohn, K. (2012). HR Performance - Sonderheft Recruiting Tomorrow.

- Knabenreich, H. (2012). *Karriere-Whitepaper - Braucht jedes Unternehmen eine Facebook Karriere-Page?*
- Kununu. (2012). Jobsuche über facebook: Social Recruiting Teil 2. Abgerufen 10. Juli 2017, von <http://news.kununu.com/social-recruiting-teil-2-facebook-als-tool-zur-jobsuche/>
- Kuß, A., Wildner, R., & Kreis, H. (2014). *Marktforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01864-1>
- LinkedIn. (2016). *LinkedIn Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <http://d1lge852tjjqow.cloudfront.net/CIK-0001271024/bba69558-09d5-4fbf-9221-e8902c1b6937.pdf>
- LinkedIn. (2017). LinkedIn Website. Abgerufen von www.linkedin.com
- LinkedInInsider. (2016). LinkedIn: 8 Millionen in DACH. Abgerufen von <https://linkedinsiders.wordpress.com/2016/04/29/linkedin-8-millionen-in-dach/>
- Mangelsdorf, M. (2014). *30 Minuten Generation Y* (1. Aufl.). Offenbach: GABAL.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse : Grundlagen und Techniken*. [S.I.]: Beltz Verlagsguppe.
- Rath, B. H., & Salmen, S. (Hrsg.). (2012). *Recruiting im Social Web: Talentmanagement 2.0 - so begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen!* (1. Aufl.). Göttingen: BusinessVillage.
- Reisinger, T. (2010). *E-Recruiting: Personalbeschaffung über das Internet*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Spiegel. (2015). Generation Y: Recruiting-Tipps von Constanze Buchheim. Abgerufen von <http://www.spiegel.de/karriere/generation-y-recruiting-tipps-von-constanze-buchheim-a-1049607.html>
- Statista. (2017). Infographic: A Tall Order for Tesla. Abgerufen 3. Mai 2017, von <https://www.statista.com/chart/8547/teslas-vehicle-deliveries-since-2012/>
- Ullah, R., & Witt, M. (2015). *Praxishandbuch Recruiting : Grundlagenwissen - Prozess-Know-How - Social Recruiting ; [mit Schulungskonzept]*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Weise, D. M. (2011). *Rekrutierung der Net Generation: E-Recruiting mit Hilfe von Web 2.0-Tools*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Wiese, J. (2017). Offizielle Umsatz- und Nutzerzahlen von Facebook bis zum Jahresstart 2017. Abgerufen 10. Juli 2017, von https://allfacebook.de/zahlen_fakten/nutzer-und-umsatzzahlen-facebook
- XEIT GmbH. (2016). Generation Y als Kunden – was muss aus Sicht von Unternehmen beachtet werden? Abgerufen von <http://blog.xeit.ch/2016/05/generation-y-als-kunden-was-muss-aus-sicht-von-unternehmen-beachtet-werden/>
- XING. (2016). *Geschäftsbericht XING 2016*. Abgerufen von https://corporate.xing.com/fileadmin/user_upload/XING_AG_ergebnisse_GJ_2016.PDF
- XING. (2017). XING Website. Abgerufen von www.xing.com
- Zils, E. (2015). *Social Media Recruiting Studie 2015 für die Schweiz*.

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Formuliere Ziele dieser Arbeit (eigene Darstellung) | 3 |
| Abbildung 2: Personalbeschaffungswege (eigene Darstellung angelehnt an Bröckermann, 2016, S. 31) | 6 |
| Abbildung 3: Die drei wichtigsten Ausprägungen einer Social Media Recruiting Strategie (eigene Darstellung) | 11 |
| Abbildung 4: Social Media Plattformen für die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden (eigene Darstellung). | 14 |
| Abbildung 5: Ablauf der Personalbeschaffung (eigene Darstellung angelehnt an Bröckermann, 2016, S. 31) | 25 |
| Abbildung 6: 18 steps to success aus der Präsentation der HCCM® AG | 28 |
| Abbildung 7: Häufigkeit der Verwendung von unterschiedlichen Personalbeschaffungsmethoden (Zils, 2015). | 33 |
| Abbildung 8: Beispiel einer Frage aus dem Fragebogen für die Kandidatinnen und Kandidaten | 39 |
| Abbildung 9: Beispiel einer Frage aus dem Fragebogen für die Kundinnen und Kunden | 40 |
| Abbildung 10: Beispiel einer Frage aus dem Fragebogen für die Kundinnen und Kunden | 41 |
| Abbildung 11: Anzahl Mitarbeitende der befragten Unternehmen in der Schweiz (eigene Darstellung). | 44 |
| Abbildung 12: Anzahl jährliche Rekrutierungen der befragten Unternehmen in der Schweiz (eigene Darstellung). | 44 |
| Abbildung 13: Verwendung von Social Media im Rekrutierungsprozess bei den befragten Unternehmen (eigene Darstellung). | 46 |
| Abbildung 14: Nutzung und Nutzungsfrequenz Facebook (eigene Darstellung) | 49 |
| Abbildung 15: Nutzung und Nutzungsfrequenz XING (eigene Darstellung) | 49 |
| Abbildung 16: Nutzung und Nutzungsfrequenz LinkedIn (eigene Darstellung) | 50 |
| Abbildung 17: Anzahl erhaltene Dossiers pro Position von Headhuntern auf Mandatsbasis (eigene Darstellung) | 54 |
| Abbildung 18: Dauer des Rekrutierungsprozesses über einen Headhunter | 56 |
| Abbildung 19: Dauer des Rekrutierungsprozesses über Social Media | 57 |
| | 82 |

| | |
|--|----|
| Abbildung 20: Hierarchiebedingte Unterschiede bei der Wahl der Rekrutierungsmethode | 60 |
| Abbildung 21: Job-Anfragen über Social Media (eigene Darstellung) | 63 |
| Abbildung 22: Verwendung unterschiedlicher Kanäle für die Personalbeschaffung (eigene Darstellung) | 68 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Marktforschungskonzept | 38 |
| Tabelle 2: Vorteile der beiden Rekrutierungswege | 72 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------|---|
| BFS | Bundesamt für Statistik |
| CHF | Schweizerfranken |
| DACH | Region Deutschland, Österreich, Schweiz |

Anhang

A Fragebogen Kundinnen und Kunden

B Fragebogen Kandidatinnen und Kandidaten