

Die Bedeutung des Social Media Recruiting in der IT-Branche

*Analyse und Evaluation des Social Media
Recruiting zur Rekrutierung von Fach- und
Führungskräften in der deutschen
IT-Branche*

Bachelorarbeit

im Studiengang
Equine Business Management

eingereicht von

Anne Schmeltzer

Matr.- Nr.: 3011962

am 11. Januar 2017

an der Aeres Hogeschool Dronten

Betreuerin: Elsbeth van Helden-Kauffmann

Kurzfassung

Im Jahr 2016 gab es bundesweit 51.000 unbesetzte IT-Stellen. Gegenüber dem Vorjahr mit 43.000 offenen Stellen, entspricht das einem Anstieg von nahezu 20 Prozent.¹ Ein derartiger Mangel an IT-Spezialisten bedeutet für die deutsche Wirtschaft jährlich Umsatzeinbußen von mehr als einer Milliarde Euro, laut Dieter Kempf, Präsident des Branchenverbandes Bitkom (Gaedt, 2014, S. 26). Die Frage, wie Unternehmen die begehrten IT-Experten für sich gewinnen können, ist deshalb für den wissenschaftlichen Diskurs von besonderem Interesse.

Ziel dieser Bachelorarbeit war es, mittels einer Kombination aus Literaturstudie und Evaluationsarbeit zu untersuchen, inwieweit die Methode des Social Media Recruiting geeignet ist, bestehende Probleme bei der Rekrutierung vorhandener IT-Fachkräfte zu beheben, und anschließend eine Beispielstrategie, sowie eine Handlungsempfehlung zu präsentieren.

Es konnte aufgezeigt werden, dass Social Media Recruiting – speziell das Active Sourcing – besonders bei der Rekrutierung von Arbeitnehmern jüngerer Generationen sehr gute Resultate erzielt. Vakante Stellen können so innerhalb kurzer Zeit effektiv und kostengünstig besetzt werden. Die untersuchten Methoden stellen somit ein geeignetes Instrument dar, das vorhandene Potential an IT-Spezialisten durch perfektes Matching und Wertschätzung der Kandidaten auszuschöpfen. Der Fokus liegt hierbei auf dem Ausbau eines Talent Pools, aus dem langfristig rekrutiert werden kann. Hervorgerufen werden Probleme bei der Rekrutierung vorhandener IT-Spezialisten bisher insbesondere durch das mangelnde Verständnis der Arbeitgeber für Wünsche und Bedürfnisse der IT-Experten, sowie für die Generation der Digital Natives und dem damit verbundenen Wertewandel.

Qualifizierte Fachkräfte der IT-Branche möchten aktiv kontaktiert werden und erwarten von Recruitern eine personalisierte Ansprache. Innerhalb des Social Media Recruiting bietet insbesondere das Active Sourcing die Möglichkeit, gezielt und proaktiv potentielle Kandidaten anzusprechen. So können, im Gegensatz zu anderen Methoden, auch latent suchende und passive Kandidaten erreicht werden. Als geeignete Plattformen hierfür erweisen sich Business-Netzwerke wie Xing und LinkedIn.

Nach Einarbeitung in das Thema Social Media Recruiting wird idealerweise eine umfassende HR- und Social-Media-Strategie erarbeitet, in die die neuen Methoden eingebunden werden. Essentiell ist ein ganzheitliches Konzept, das auf die Zukunft ausgelegt und auf die Wünsche und Bedürfnisse zukünftiger Arbeitnehmergenerationen zugeschnitten ist.

¹ <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/51000-offene-Stellen-fuer-IT-Spezialisten.html>

Abstract

In 2016, 51,000 IT job vacancies in Germany could not be filled. Compared to 43,000 vacancies of the previous year this means an increase of almost 20 percent.² According to Dieter Kempf, chairman of the industry association Bitkom, a deficit of skilled IT workers this big causes annual revenue losses of more than one billion euros for the German economy (Gaedt, 2014, S. 26). Therefore, the question of how companies can attract the highly-needed IT experts is of particular interest to the scientific discourse.

The objective of this bachelor's thesis was to analyse and evaluate to what extent the method of social media recruiting is suited to solve currently existing problems with the recruitment of available IT specialists. It is based on literature studies and an evaluation of resulting conclusions. Subsequently, an example for a practical strategy as well as recommendations for action are presented.

It is demonstrated that very good results can be achieved by social media recruiting - specifically by active sourcing. This is especially true for the recruitment of younger generations. Vacant job positions can thus be filled effectively and cost-efficiently within a narrow time frame. The investigated methods represent an appropriate instrument for exploiting the existing potential of IT specialists by means of effective matching and appreciation of the candidates. The main objective should be an expansion of the talent pool to ensure the long-term supply with experts. Problems with recruiting existing IT specialists are mainly caused by the employers' lack of understanding for the experts' needs, the generation of digital natives and the changing values.

Qualified specialists, especially in the IT industry, want to be contacted actively and expect a personalized approach from recruiters. Within Social Media Recruiting, Active Sourcing offers the possibility to address potential candidates in a targeted and proactive manner. In contrast to other methods, latent-seeking and passive candidates can be approached. Suitable platforms for this purpose are business networks such as Xing and LinkedIn.

After gaining the needed knowledge and skills, a holistic HR- and social media strategy should be developed in which the new methods are to be embedded. To be successful a holistic concept is required that is designed for the future and tailored to the wishes and needs of future generations of employees.

² <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/51000-offene-Stellen-fuer-IT-Spezialisten.html>

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	2
Abstract.....	3
Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis.....	5
Tabellenverzeichnis	5
1 Einleitung	6
1.1 Motivation & Problemstellung	6
1.2 Ziele & Forschungsfragen	9
1.3 Methodische Vorgehensweise	10
1.4 Aufbau der Arbeit.....	10
2 Theoretische Grundlagen	11
2.1 Definitionen & Kontext.....	11
2.1.1 Recruiting	11
2.1.2 Social Media Recruiting	13
2.1.3 Die deutsche IT-Branche	17
2.1.4 Fach- und Führungskräfte in der IT-Branche.....	18
2.1.5 Social Media Recruiting in der IT-Branche	19
2.1.6 Beeinflussende Faktoren	20
2.2 Methodisches Vorgehen	23
3 Behandlung der Thematik – Analyse	25
3.1 Möglichkeiten des Social Media Recruiting in der IT-Branche.....	25
3.2 Probleme und Einschränkungen des Social Media Recruiting in der IT-Branche.....	27
4 Synthese	29
4.1 Evaluation der Ergebnisse	29
4.2 Ausarbeitung einer Active-Sourcing-Strategie.....	30
4.3 Handlungsempfehlung.....	38
5 Fazit	40
5.1 Zusammenfassung & Beantwortung der Forschungsfragen.....	40
5.2 Reflexion des Vorgehens.....	42
5.3 Kritische Betrachtung & Ausblick	42
Literaturverzeichnis	43

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Segmentierung der Rekrutierungskanäle	12
Abbildung 2: Beispiel Stellenbeschreibung	31
Abbildung 3: Beispiel Suchmatrix	32
Abbildung 4: Boolesche Suchoperatoren	32
Abbildung 5: Beispiel Suchverlauf	33
Abbildung 6: Beispiel Kandidatenliste	34
Abbildung 7: Beispiel Kandidatenansprache via Xing-Nachricht	35
Abbildung 8: Beispiel Reminder via Xing-Nachricht	37
Abbildung 9: Beispiel KPI-Spreadsheet	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Online-Recherche	23
Tabelle 2: Suchbegriffe	24

1 Einleitung

1.1 Motivation & Problemstellung

Vom 26. Oktober bis zum 1. November 2015 fand die Fachkräftewoche mit dem Motto „In Deutschland steckt mehr“ statt – eine bundesweite Aktionswoche der „Partnerschaft für Fachkräfte in Deutschland“, auf deren Veranstaltungen die Problematik der Fachkräftesicherung thematisiert und mögliche Lösungswege beschrieben wurden. Mitglieder der Partnerschaft sind unter anderem Bundesministerien, die Bundesagentur für Arbeit, sowie diverse Gewerkschaften und Verbände.³ Das verdeutlicht, dass auf dem deutschen Arbeitsmarkt zunehmend qualifizierte Fachkräfte fehlen werden. Besonders betroffen sind hiervon deutsche Industrie- und Wirtschaftsunternehmen, die das qualifizierte Know-how von Arbeitskräften aus den MINT-Bereichen⁴ benötigen. Im Jahr 2016 gaben 70% der Unternehmen einer repräsentativen Umfrage an, dass sie aktuell unter einem Mangel an IT-Spezialisten leiden.⁵ Im Vergleich zu 2009 mit 34 % ist das in etwa eine Verdoppelung. Die Hälfte der Unternehmen geht außerdem davon aus, dass sich der Fachkräftemangel in Zukunft weiter verschärfen wird. Das ergab eine Studie der Bitkom zum Arbeitsmarkt für IT-Fachkräfte im September 2015 (Dirks, 2015, S.8).

Der Fachkräftemangel ist gegenwärtig ein kontrovers diskutiertes Thema.⁶ Es gilt jedoch als erwiesen, dass die deutsche IT-Branche von vorübergehenden wie anhaltenden Engpässen betroffen ist, sei es aufgrund des Demografiewandels, regionaler Engpässe, zunehmender Digitalisierung und somit stark steigendem Bedarf an Fachkräften oder ähnlicher Entwicklungen (Dannhäuser, 2015, S. 509; S. 512 ff.).

Die Lage hat sich in den vergangenen Jahren zugespitzt. Durch die Digitalisierung weitestgehend aller Branchen entsteht ein immer größerer Bedarf an IT-Fach- und Führungskräften.⁷ Während es im September 2014 in der deutschen Gesamtwirtschaft noch 41.000 offene Stellen für IT-Spezialisten gab, waren es im September 2015 bereits 43.000 (Dirks, 2015, S.2). Bis November 2016 ist die Zahl der unbesetzten Stellen weiter auf 51.000 gestiegen, was einem

³ Fachkräftewoche der „Partnerschaft für Fachkräfte in Deutschland“ vom 26.10. bis 01.11.2015

<http://www.fachkraeftewoche.de/wid/DE/Startseite/start.html>

⁴ Der Begriff MINT steht für die Studienbereiche Mathematik-Informatik-Naturwissenschaften-Technik

⁵ <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/51000-offene-Stellen-fuer-IT-Spezialisten.html>

⁶ Fehler im Recruiting-Prozess erschweren die Suche nach IT-Experten (Haufe Online Redaktion)

http://www.haufe.de/personal/hr-management/recruiting-von-it-fachkraefen_80_313980.html

⁷ In Deutschland fehlen 41.000 IT-Experten (Bitkom)

<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/In-Deutschland-fehlen-41000-IT-Experten.html>

Anstieg von fast 20 Prozent innerhalb eines Jahres entspricht.⁸ Dem entgegen standen laut Bundesagentur für Arbeit 2014 im Durchschnitt lediglich rund 27.600 arbeitssuchende IT-Experten (Bundesagentur für Arbeit, 2016, S.4).

Ein derartiger Mangel an IT-Spezialisten stellt ein Wachstumshemmnis für die deutsche Wirtschaft dar und sorgt für Umsatzeinbußen. „Jedes Jahr gehen der deutschen Wirtschaft durch unbesetzte IT-Stellen mehr als eine Milliarde Euro Umsatz verloren“, laut Dieter Kempf, dem Präsidenten des Fachverbandes Bitkom (Gaedt, 2014, S.26).

Durch die teils angespannte Lage am Arbeitsmarkt haben sich zudem die Machtverhältnisse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern verschoben. Während die Unternehmen bis vor wenigen Jahren noch aus einer Vielzahl an Arbeitskräften auswählen konnten, fällt es ihnen mittlerweile schwer, qualifizierte Bewerber zu rekrutieren. Dies führt dazu, dass Arbeitnehmer zunehmend von ihrer starken Position profitieren (Jánszky, 2014, S.10; S.217 ff.). Unternehmen brauchen häufig lange, um sich dessen bewusst zu werden, ihre neue Rolle zu akzeptieren und sich den neuen Anforderungen anzupassen (Gaedt, 2014, S.42-43).

Hinzu kommt, dass die neuen Generationen - die sogenannten „Digital Natives“⁹ - andere Bedürfnisse, Wünsche und Ziele haben als frühere Generationen. In den letzten Jahren hat ein Wertewandel eingesetzt, der nicht nur die Unternehmenskultur, sondern auch das Recruiting nachhaltig beeinflusst (Dannhäuser, 2015, S.516-517). Hierauf gilt es bei der Rekrutierung von IT-Spezialisten einzugehen (Wald, Weckbach & Fenger, 2015, S.18; Stack Overflow Careers, 2015, S.13).

Konkret können zwei Probleme erkannt werden:

- 1) Es gibt einen Mangel an Fach- und Führungskräften in der IT-Branche (Gaedt, 2014, S.26; Dirks, 2015, S.2).
- 2) Die vorhandenen IT-Spezialisten sind schwer zu finden und zu erreichen, und reagieren oft nicht mehr auf die bisherigen Recruitingmethoden und -strategien an (Dannhäuser, 2015, S. 516-517).

Die Frage nach geeigneten Möglichkeiten zur Rekrutierung qualifizierter Fach- und Führungskräfte in der IT-Branche, sowohl hinsichtlich der Anzahl der Bewerber als auch hinsichtlich der

⁸ <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/51000-offene-Stellen-fuer-IT-Spezialisten.html>

⁹ Generation Y und Z, geboren nach 1981 (Dannhäuser, 2015, S.517)

ausreichenden Qualifikationen, ist für den wissenschaftlichen Diskurs deshalb von besonderem Interesse.

Auf Problem eins wird in dieser Bachelorarbeit nicht eingegangen, da Recruiting kein Instrument ist, die Anzahl der gut ausgebildeten Fachkräfte zu erhöhen. Hierzu laufen allerdings bereits diverse Initiativen der Industrie- und Wirtschaftsverbände und verschiedener Bundesministerien, wie z.B. die Fachkräfte-Offensive¹⁰ und die Fachkräftewoche¹¹.

Der Fokus der Arbeit richtet sich auf den zweiten Punkt. Es wird das Problem der Rekrutierung vorhandener Fachkräfte behandelt und es werden mögliche Lösungssätze präsentiert. Recruiting kann einen wichtigen Beitrag leisten, um das Matching zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern zu verbessern und damit effizienter die dringend benötigten Fachkräfte zu vermitteln. Unternehmen können sich mit individuell angepassten Recruiting-Methoden von der Konkurrenz abheben und somit Fachkräfte für sich gewinnen. Durch Recruiting und die Positionierung einer starken Arbeitgebermarke kann erreicht werden, dass die vorhandenen Fachkräfte gehalten werden und nicht in andere Regionen oder Länder abwandern (Gaedt, 2014, S. 32 ff.). Qualifizierte Fachkräfte, insbesondere Spezialisten der IT-Branche, möchten aktiv kontaktiert werden und erwarten von Recruitern eine individuelle, personalisierte Ansprache (Experteer, 2015, S.14-15; Dannhäuser, 2015 S.20).

Social Media Recruiting, eine Methode der Personalbeschaffung über soziale Netzwerke, wächst stetig und hat sich mittlerweile vom Trend zur fest etablierten Methode im Recruiting entwickelt (Weitzel et al., 2015, S.8; S.12-13). Besonders für die jüngeren Generationen, die mit dem Internet aufgewachsen sind, ist Social Media Recruiting attraktiv, doch auch ältere Arbeitnehmer können immer häufiger online erreicht werden (Dannhäuser, 2015, S.VI). In sozialen Netzwerken können sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer in bequemer Weise und auf Augenhöhe begegnen. Das kommt besonders den Bedürfnissen der sogenannten Digital Natives entgegen.

Die bisherige „Post and Pray“-Methode¹² dagegen erweist sich inzwischen zunehmend als wirkungslos (Dannhäuser, 2015, S.2; S. 522 ff.), ebenso wie Standardanschreiben. Aufgrund zahlreicher offener Stellen können potentielle Kandidaten Unternehmen und Stelle nahezu frei auswählen und sind nicht länger in der Rolle des Bittstellers. Hierauf müssen sich Unternehmen in

¹⁰ Fachkräfte-Offensive <http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Startseite/start.html>

¹¹ Fachkräftewoche der „Partnerschaft für Fachkräfte in Deutschland“ vom 26.10. bis 01.11.2015
<http://www.fachkraeftewoche.de/wid/DE/Startseite/start.html#top>

¹² Eine Stellenausschreibung in diversen Kanälen veröffentlichen und auf Bewerbungen warten

Zukunft besser einstellen und ihre Recruitingmethoden und –strategien diesbezüglich an ihre Zielgruppe anpassen. In vielen Unternehmen ist das bereits angekommen, jedoch fehlen die nötige Erfahrung, Wissen und geeignete Strategien (Dannhäuser, 2015, S. XI). Sie sind daher nicht in der Lage, das Potential auszuschöpfen, das sich ihnen bietet. Das Know-how bezüglich Social Media Recruiting ist in vielen Unternehmen häufig noch sehr gering. Oft fehlen eine einheitliche, zielgerichtete Strategie und das entsprechende Monitoring der Resultate (Zils, 2015, S.16-17).

1.2 Ziele & Forschungsfragen

Im Umfang dieser Bachelorthesis wird die Frage behandelt, inwieweit das Social Media Recruiting geeignet ist, die aktuell bestehenden Probleme bei der Rekrutierung von vorhandenen Fach- und Führungskräften in der IT-Branche zu beheben. Des Weiteren werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie dieses erfolgreich eingesetzt werden kann. Dies geschieht mit besonderem Blick auf die veränderten Bedingungen am Arbeitsmarkt wie Wertewandel, die Verschiebung der Machtverhältnisse und die neuen Generationen.

Ziel ist es, eine konkrete Strategie zur Direktansprache über soziale Medien zu erarbeiten und eine Handlungsempfehlung zu geben, wie sich diese Strategie in den Recruiting-Mix integrieren und umsetzen lässt. Hierfür werden Möglichkeiten, die das Social Media Recruiting bietet, erörtert und es werden auftretende Probleme und mögliche Einschränkungen ausgearbeitet.

Die Zielgruppe dieser Bachelorarbeit sind sowohl externe Recruiter als auch Personalabteilungen von Firmen mit entsprechendem Bedarf an IT-Experten. Das gilt unabhängig davon, ob aktuell bereits ein Mangel an IT-Spezialisten vorliegt oder dieser möglicherweise in Zukunft erwartet wird. Indem geeignete, zukunftsfähige Methoden etabliert werden, können Firmen ihren Bedarf an Fachkräften sichern und so nachhaltig einem Mangel vorbeugen. Die Resultate dieser Bachelorarbeit können Unternehmen das Rekrutieren von IT-Spezialisten erleichtern und dieses sowohl effektiver als auch effizienter gestalten. Angesprochen sind in erster Linie IT-Firmen und Unternehmen mit eigenen IT-Abteilungen. Durch die zunehmende Digitalisierung und den somit allgemein steigenden Bedarf an IT-Spezialisten in der Gesamtwirtschaft sind die Resultate jedoch auch für andere Unternehmen interessant.

1.3 Methodische Vorgehensweise

In dieser Bachelorarbeit wird die Anwendung von Social Media Recruiting mit Fokus auf Active Sourcing zur Rekrutierung von IT-Spezialisten in der deutschen IT-Branche analysiert, mit besonderem Augenmerk auf die Generation der Digital Natives, den damit verbundenen Wertewandel und die Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Um im Rahmen des für die Bachelorarbeit vorgegebenen Umfangs zu bleiben, werden Themen wie der demografische Wandel, Mobile Recruiting und rechtliche Rahmenbedingungen außer Acht gelassen. Der Fokus liegt auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Daher wird in dieser Arbeit weder auf ausländische Fach- und Führungskräfte eingegangen, noch werden Vergleiche zu anderen Branchen oder Ländern gezogen. Auf verwandte und eng verbundene Bereiche wie Employer Branding und Personalmarketing wird nur insoweit eingegangen als es für das Verständnis notwendig ist.

Das Thema dieser Arbeit wird in Form einer Kombination aus Literaturstudie und Evaluationsarbeit bearbeitet. Hierbei werden die aktuelle Situation und der Forschungsstand analysiert und die Ergebnisse evaluiert. In der abschließenden Bewertung wird die Eignung der Methoden hinsichtlich des zuvor definierten Ziels erläutert.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die wissenschaftliche Arbeit gliedert sich, aufbauend auf die Untersuchungsmethode, in vier inhaltliche Abschnitte. Nach der Einleitung werden in Kapitel zwei theoretische Grundlagen und Definitionen wesentlicher, zum Verständnis notwendiger Fachbegriffe des Social Media Recruitings und der deutschen IT-Branche besprochen und diese in den Kontext der Arbeit eingegliedert. Anschließend wird das methodische Vorgehen erläutert.

Das dritte Kapitel widmet sich der Analyse der Möglichkeiten und Probleme des Social Media Recruiting in der IT-Branche.

Im Fokus des vierten Kapitels steht die Synthese mit der Evaluation der Ergebnisse, der Ausarbeitung einer Active Sourcing-Strategie und einer abschließenden Handlungsempfehlung.

Im Schlussteil werden zunächst die Forschungsfragen konkret beantwortet und das Vorgehen reflektiert. Ein Fazit mit kritischer Betrachtung und einem Ausblick auf die zukünftige Branchenentwicklung beschließen die Thesis.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Definitionen & Kontext

Im nachfolgenden Kapitel werden nun zunächst die theoretischen Grundlagen betrachtet, die zur Beantwortung der Forschungsfragen notwendig sind, sowie relevante Begriffe definiert, die zum Verständnis und zur Durchführung der geplanten methodischen Vorgehensweise erforderlich sind. Das Thema und die Begriffe werden hierfür von anderen Erscheinungsformen und Trends abgegrenzt, sowie in den Kontext der Arbeit eingeordnet.

2.1.1 Recruiting

Recruiting, als Teil des Human Resource Managements, beschäftigt sich mit der Deckung eines konkreten Personalbedarfs. Der Bereich des Recruiting umfasst die Beschaffung und Verwaltung von Personal, beginnend bei der Suche und dem Werben von geeigneten Kandidaten für bestimmte Positionen, der Sichtung der Bewerbungsunterlagen, dem Führen von Bewerbungsgesprächen über den Einstellungsprozess bis hin zur Personalverwaltung und der Verwaltung von Datenbanken und Talentpools. Dies kann sowohl für das eigene Unternehmen als auch für ein Unternehmen Dritter durchgeführt werden. In letzterem Fall verfügt eine Firma nicht über eigene Recruiter bzw. eine Personalabteilung mit entsprechender Funktion, sondern übergibt die Aufgabe der Rekrutierung eines geeigneten Kandidaten an einen externen Recruiter, Headhunter oder eine Personalvermittlung. Unabhängig davon, ob es sich um einen eigenen oder einen externen Recruiter handelt, ist das Ziel des Rekrutierungsprozesses die möglichst schnelle und kostengünstige Besetzung einer bestimmten Position mit einem bestmöglich passenden Kandidaten.¹³ Im Idealfall verfügt der Kandidat über entsprechendes Fachwissen und Soft Skills. Des Weiteren ist das Teamfit¹⁴ von großer Bedeutung. Externe Recruiter müssen hierbei eng mit ihren Kunden zusammenarbeiten, um für einen reibungslosen Ablauf des Prozesses zu sorgen und ein optimales Resultat zu gewährleisten.

Im Prozess der Personalbeschaffung gibt es verschiedene Strategien und Herangehensweisen, ein gesetztes Ziel zu erreichen. Hierbei wird bei der Suche unter anderem unterschieden zwischen einer aktiven und einer passiven Suche. Bei der aktiven Suche handelt es sich um die

¹³ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalbeschaffung.html>

¹⁴ Ziel hierbei ist es, einen zukünftigen Mitarbeiter zu finden, der nicht nur fachlich, sondern auch von seiner Persönlichkeit her bestmöglich in das Team bzw. Umfeld passt.

gezielte, direkte und proaktive Kandidatenansprache. Diese beinhaltet das sogenannte Active Candidate Sourcing, worauf in den folgenden Kapiteln näher eingegangen wird (Dannhäuser, 2015, S.3 ff.).

Passiv und somit One-way, sind zum Beispiel schwarze Bretter, alle Print- und Onlinemedien wie Zeitungen, Fachmagazine, Jobportale und -börsen, sowie eigene Webseiten. In der Personalbranche wird dieses Vorgehen üblicherweise „Post and Pray“ genannt (Dannhäuser, 2015, S.522). Dies bedeutet, dass eine Botschaft mehr oder weniger zielgerichtet ausgesendet und darauf gehofft wird, dass ein entsprechender Rücklauf stattfindet. Im Allgemeinen werden zur Personalsuche in diesem Fall Anzeigen zu konkreten, momentan vakanten Positionen geschaltet. Während das Recruiting früher auf Printmedien und das lokale Netzwerk beschränkt war, hat es sich in den letzten Jahren durch den technischen Wandel um diverse Methoden wie zum Beispiel das Social Media Recruiting erweitert (Dannhäuser, 2015, S.510 ff.).

Recruiting-Kanäle

Im Praxishandbuch Social Media Recruiting (Dannhäuser, 2015, S.35 Abb. 2.2) wird anhand folgender Abbildung die Segmentierung der Recruiting-Kanäle beschrieben.

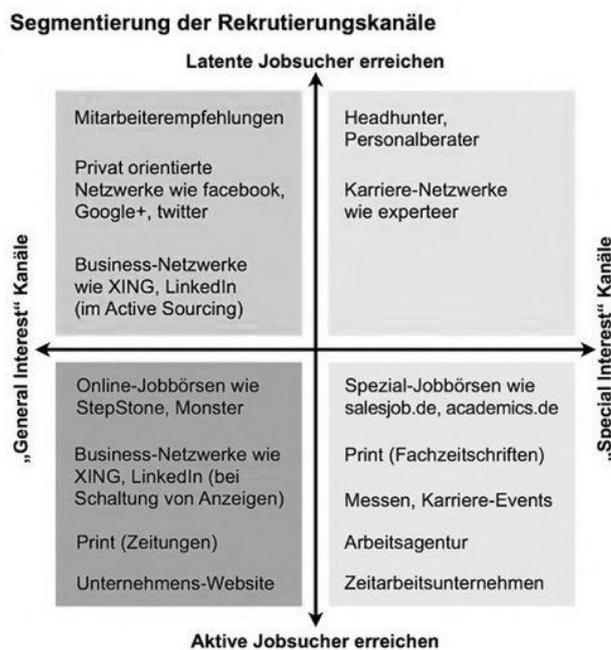


Abbildung 1: Segmentierung der Rekrutierungskanäle (Dannhäuser, 2015, S.35 Abb. 2.2)

Entsprechend des Schwerpunkts dieser Arbeit wird auf den Bereich der aktiven Ansprache eingegangen, im Speziellen auf Active Sourcing in Business-Netzwerken wie Xing und LinkedIn.

Active Candidate Sourcing und Headhunter

Für die aktive Direktansprache werden vor allem „eigene und externe Lebenslauf-Datenbanken, Recruitingmessen [...], das Intranet und das eigene Netzwerk eingesetzt“ (Dannhäuser, 2015, S.29). In der Regel sind Headhunter auf direkte und proaktive Kandidatenansprache spezialisiert, die via Telefon, E-Mail und im eigenen Netzwerk stattfindet. Darüber hinaus nutzen Headhunter seit einigen Jahren zunehmend Social-Media-Kanäle für Active Sourcing.

Die proaktive Personalsuche verspricht größeren Erfolg, sowohl qualitativ als auch quantitativ. Durch diese zielgerichtete Suche und Ansprache geeigneter Kandidaten kann das Recruiting effizienter gestaltet werden. Im Gegensatz zur „Post and Pray“-Methode, bei der sich mehr, zum Teil auch ungeeignete Bewerber melden, werden bei der aktiven Ansprache ausschließlich potentiell passende Kandidaten kontaktiert. Darüber hinaus werden auch Personen berücksichtigt, die sich gerade nicht aktiv auf Jobsuche befinden. Diese sind eventuell interessiert an neuen Jobangeboten, werden jedoch nicht durch andere Maßnahmen erreicht. Die Kontaktierten empfinden die Bezugnahme auf persönliche Qualifikationen und Referenzen als Wertschätzung, wobei auf eine personalisierte Ansprache zu achten ist. Falls sie nicht direkt wechselwillig sind oder nicht interessiert sind an dieser konkreten Position, lässt sich im Gespräch oft in Erfahrung bringen, unter welchen Bedingungen sie zu einem Wechsel bereit wären. Hier bietet sich die Aufnahme in einen Talent Pool an, von dem beide Seiten langfristig und nachhaltig profitieren. Bei einer späteren Vakanz kann der Kandidat erneut kontaktiert werden. Zudem können sich in diesen zielgerichteten Gesprächen auch Empfehlungen aus dessen Netzwerk ergeben (Dannhäuser, 2015, S.4). Im Unterschied zur vorherigen Recruiter-Generation muss der heutige Recruiter 2.0 mehr Berater und Verkäufer als nur Administrator sein. Mit den neuen Methoden werden somit auch veränderte Anforderungen an den Recruiter gestellt (Xing, 2013, S.9). Laut Ralph Dannhäuser und Daniela Chikato unterschätzen dabei viele Firmen das Active Sourcing im Business-Netzwerken, während sie ihre eigenen Talent Pools überschätzen. Bei richtiger Anwendung erweist sich diese Methode langfristig als äußerst effektiv, effizient und kostengünstig verglichen mit herkömmlichen Methoden (Dannhäuser, 2015, S.35 f.).

2.1.2 Social Media Recruiting

„Als Social Media Recruiting, häufig auch Social Recruitment oder Social Recruiting genannt, wird das Verwenden von Daten aus sozialen Netzwerken zur zielgerichteten Platzierung von Werbebotschaften durch Arbeitgeber und Personalvermittler bezeichnet, die sich am Interesse der Zielpersonen – potenzieller Kandidaten – orientieren. Ein sogenannter One-to-one-Dialog im besten Fall.“ (Dannhäuser, 2015, S.34)

Wichtig ist zunächst, Begrifflichkeiten im Bereich Recruiting zu definieren und zu unterscheiden. Statt Social Recruiting wird häufig fälschlicherweise der Begriff „E-Recruiting“ für Tätigkeiten in der Online-Personalsuche verwendet. E-Recruiting bezeichnet dagegen lediglich die Verwendung von Tools zur Verwaltung und Unterstützung des Bewerbungsprozesses (Dannhäuser, 2015, S.VI).

„Social Networks“ bieten sich als Plattform für Social Media Recruitment an. In einem Unterbereich der Social Networks, sogenannten Business Networks, finden hauptsächlich Interaktionen zu beruflichen Themen statt. Sehr oft verwendet werden hierbei Xing und LinkedIn. Diese Plattformen werden für Networking, den Austausch bzgl. fachlicher Fragen und für die Arbeitssuche verwendet. Während Social Networks auch für „Post & Pray“ genutzt werden können, bieten sie vor allem die Möglichkeit zur gezielten, aktiven Ansprache von Kandidaten. Schon rund 72% der Unternehmen nutzen soziale Netzwerke zur Rekrutierung von Fach- und Führungskräften (Dannhäuser, 2015, S.8). Diese neuen Tools werden zunehmend von Personalabteilungen genutzt, da traditionelle Kanäle nicht mehr ausreichend Bewerber generieren. Jedoch können aufgrund fehlender Strategien oft keine messbaren Resultate erzielt werden. Immer wieder kommt es vor, dass Personaler die Komplexität und Möglichkeiten des Social Media Recruitings unterschätzen und sich daher nicht intensiv genug mit dem Thema beschäftigen (Dannhäuser, 2015, S.25 ff.). Ohne Messinstrumente und entsprechende Evaluation kann indes nicht festgestellt werden, ob diese Methode für das Unternehmen geeignet ist. Somit erscheint eine möglicherweise geeignete Methode als ineffizient oder umgekehrt. Nur jedes vierte Großunternehmen in Deutschland hat eine ausgearbeitete Social-Media-Strategie (Dannhäuser, 2015, S.21). In den meisten Fällen beinhaltet diese allerdings in erster Linie Marketing, PR und Employer-Branding – die wenigsten nutzen bereits Active Sourcing. Doch inzwischen wird bereits eine von zehn Stellen über Social Media Recruiting besetzt. Darüber hinaus hat diese Methode die höchste Zuwachsrate von allen Kanälen erzielt und ist innerhalb der vergangenen drei Jahre im Ranking von Platz sieben auf Platz drei gestiegen (Dannhäuser, 2015, S.26).

Social Media Recruiting ermöglicht dem Recruiter zugleich die Einsparung von Zeit, Kosten und Aufwand durch Automatisierung und Standardisierung der Prozesse und die personalisierte Ansprache potentieller Kandidaten.

Business-Netzwerke

Wie oben beschrieben, werden zunehmend Social Networks für die Personalsuche genutzt, besonders Online-Business-Netzwerke wie Xing und LinkedIn sind auf dem Vormarsch. Inzwischen beginnen auch traditionelle Firmen, sich mit digitalen Methoden zu beschäftigen. Grund hierfür ist auf der einen Seite die Digitalisierung aller Geschäftsbereiche, sowie auf der anderen Seite der akute Fachkräftemangel z.B. in der IT-Branche. Im Bereich des Social Media Recruiting ist das Active Sourcing in Business-Netzwerken das wichtigste Tool zur Gewinnung von Fachkräften, besonders im Bereich der Engpassberufe (Dannhäuser, 2015, S.7).

Online-Business-Netzwerke zeichnen im Vergleich zu herkömmlichen Bewerbungsunterlagen ein umfassenderes Gesamtbild. Zusätzlich zum üblichen Lebenslauf bieten diese Plattform die Möglichkeit, ein ausführliches Profil anzulegen. Im Rahmen dieses Profils können ein persönliches Portfolio, Referenzen, sowie eigene Netzwerke eingebunden werden. Hiermit wird ein Gesamtbild der beruflichen Persönlichkeit präsentiert. Da die Profile nicht nur während der Bewerbungsphasen, sondern auch zum Netzwerken genutzt werden, sind sie meist auf dem aktuellen Stand. Zudem gibt die Plattform Personalvermittlern, potentiellen Kandidaten, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern die Möglichkeit, in Kontakt zu bleiben. Auf diese Weise entsteht ein langfristiger, nachhaltiger, stetig wachsender Talent Pool (Dannhäuser, 2015, S.8).

Xing

Im deutschsprachigen Raum (DACH)¹⁵ ist Xing mit fast 10 Millionen Nutzern und 70.000 Fachgruppen (Stand 2015) das führende Business-Netzwerk (Xing, 2015, S.3).

Xing bietet Nutzern die Möglichkeit einer kostenlosen Basis-Mitgliedschaft. Mit dieser können die grundlegenden Funktionen der Plattform, wie die Erstellung eines Profils sowie die Vernetzung mit anderen Personen, genutzt werden. Optional kann eine Premium-Mitgliedschaft erworben werden, die hilfreiche Zusatzfunktionen bietet. So können Premium-Mitglieder beispielsweise sehen, wer ihr Profil besucht hat, erkennen, wenn ein Recruiter nach ihnen gesucht hat und gezielt Kontakt aufnehmen. Speziell für Recruiter wird der sogenannte Xing Talentmanager angeboten, welcher das Anlegen von Projekten, Suchaufträgen, Kooperationen mit anderen Recruitern, sowie eine gezielte Kontaktaufnahme und Verwaltung der Kandidaten ermög-

¹⁵ DACH = Deutschland, Österreich, Schweiz

licht. Des Weiteren können Recruiter Informationen sehen, die Nutzer speziell für sie angegeben und freigeschalten haben. Hierzu zählen unter anderem die Wechselbereitschaft, das Zielgehalt, der bevorzugte Standort sowie Kontaktdaten.

Das Business-Netzwerk Xing wird als Recruiting-Kanal für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen, für Active Candidate Sourcing, für die Suche nach Bewerberinformationen und für Employer Branding genutzt (Dannhäuser, 2015, S.36). Soll „Active Sourcing“ eingesetzt werden, ist mindestens eine Premium-Mitgliedschaft nötig, da die Basis-Mitgliedschaft stark eingeschränkt ist (Dannhäuser, 2015, S.38). Zwar können Recruiter mit der Basis- oder der Premiummitgliedschaft arbeiten, für die professionelle Personalsuche sollte indes der Xing Talentmanager mit seinen speziellen Zusatzfunktionen genutzt werden. Geeignete Kandidaten können mit diesem Tool gezielt kontaktiert, einem Projekt zugeordnet und verwaltet werden. Des Weiteren können Suchverläufe gespeichert und das Projekt für andere Recruiter freigeschaltet werden. Dies ermöglicht eine reibungslose Zusammenarbeit im Recruiter-Team.

Eine Lizenz für den Xing Talentmanager wird ausschließlich für Firmen angeboten. Diese Lizenz ist nicht personengebunden und kann somit auf Mitarbeiter übertragen werden. Der Talentmanager ermöglicht es einem Recruiting-Team gemeinschaftlich, zur selben Zeit angelegte Projekte zu bearbeiten. Verlässt ein Recruiter das Unternehmen, verbleiben die Projekte und Kontaktdaten im System und stehen der Firma weiterhin zur Verfügung. Dies ermöglicht dem Recruiting-Unternehmen einen kontinuierlichen Ausbau des Talentpools und eine problemlose Übergabe des Projektes im Bedarfsfall (Dannhäuser, 2015, S. 42 ff.). Laut einer Umfrage von Staufenbiel nutzen 92% der deutschen Unternehmen Xing zur Rekrutierung von Fachkräften (Staufenbiel, 2016, S.71). Jedoch nutzen die wenigsten die Plattform zur aktiven Personalsuche, sondern hauptsächlich zur rein passiven Darstellung von Informationen wie beispielsweise Unternehmensprofil oder der herkömmlichen Schaltung von Stellenanzeigen. Gerade für die Rekrutierung in Engpassberufen bietet sich hingegen die aktive Suche und somit der Xing Talentmanager an (Dannhäuser, 2015, S.33). Durch die Methode des Active Sourcing werden neben aktiv suchenden auch latent suchende und passive Kandidaten erreicht.

Durch die Möglichkeit der sehr feinen Filtereinstellungen des Talentmanagers wird die Treffergenauigkeit deutlich erhöht und so eine effiziente Nutzung der Ressourcen ermöglicht. Gegenüber der automatischen Suchfunktion ist die manuelle Kandidatensuche wesentlich effektiver und effizienter. Diese setzt jedoch eine genaue Kenntnis der Suchmethodik und einen professionellen Umgang mit dem Xing Talentmanager voraus (Dannhäuser, 2015, S.50).

LinkedIn

Nach Xing wird von deutschen Unternehmen für Social Media Recruiting am häufigsten LinkedIn genutzt. Im Gegensatz zu Xing, das sich auf den deutschsprachigen Raum beschränkt, ist LinkedIn international aufgestellt. Somit wird für deutschsprachige Stellen bevorzugt Xing genutzt, während für die Besetzung internationaler Positionen auf LinkedIn zurückgegriffen wird. Das Online-Business-Netzwerk LinkedIn bietet ähnlich wie Xing eine Basis- und Premiummitgliedschaft, für die professionelle Rekrutierung stellt es den „LinkedIn Recruiter“ zur Verfügung. LinkedIn wurde 2016 von 467 Millionen Menschen genutzt und ist somit das größte Business-Netzwerk weltweit.¹⁶ Im deutschsprachigen Raum (DACH) hatte das Netzwerk 2016 ca. 8 Millionen Nutzer.¹⁷

Andere Kanäle

Neben den oben beschriebenen führenden Portalen LinkedIn und Xing werden Arbeitgeberbewertungsportale, Lebenslaufdatenbanken sowie Facebook für das Social Media Recruiting genutzt. Web 2.0-Angebote wie z.B. Google+, Nischenforen, Twitter, Blogs und Youtube bieten ebenfalls die Möglichkeit des Social Media Recruitings, sind jedoch zu vernachlässigen, da die Zielgruppen hierüber nur schwer zu erreichen sind (Dannhäuser, 2015, S.29, Abb. 1.6).

2.1.3 Die deutsche IT-Branche

Aufgrund zunehmender Digitalisierung der gesamten Wirtschaft steigt die Nachfrage nach IT-Spezialisten konstant. Laut Erhebungen des Bitkom-Branchenverbandes waren in der deutschen IT- und Telekommunikationsbranche 2015 knapp eine Million Personen beschäftigt. Mit einer Wachstumsrate von 2,4 % kam die Branche in diesem Jahr auf einen Gesamtumsatz von rund 80 Milliarden Euro und wuchs somit deutlich stärker als die Gesamtwirtschaft (Rechsteiner, 2016, S.39). Im Jahr 2016 gab es deutschlandweit 51.000 offene Stellen für IT-Fach- und Führungskräfte, was einem Anstieg von knapp 20 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht.¹⁸ Gesucht werden aktuell hauptsächlich Software-Entwickler, gefolgt von IT-Projektmanagern und anderen IT-Spezialisten, die sich mit Cloud-Computing, Big Data und mobilen Websites auskennen (Dirks, 2015, S.4 f.). Neben der Digitalisierung hat insbesondere der demografische Wandel einen starken Einfluss auf die Nachfrage und die Rekrutierung von Experten in der IT-

¹⁶ <https://de.statista.com/themen/700/linkedin/>

¹⁷ <http://www.presseportal.de/pm/64022/3314317>

¹⁸ <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/51000-offene-Stellen-fuer-IT-Spezialisten.html>

Branche, was die Suche nach Fachkräften sowohl kurzfristig als auch langfristig weiter erschwert. Auf diese Einflussfaktoren wird in den nachfolgenden Kapiteln ausführlicher eingegangen. Besonders regional hat der demografische Wandel einen erheblichen Einfluss. Begehrte Fachkräfte wandern in größere, beliebte Städte ab und nehmen ihre Familien mit sich. Unternehmen in strukturschwächeren Regionen fällt es dadurch zunehmend schwer, geeignete Fachkräfte anzuwerben und diese zu halten. So entstand in den letzten Jahren ein immer härter werdender Kampf um qualifizierte Fach- und Führungskräfte in der IT.¹⁹

In einer Umfrage gaben 2016 73% der Unternehmen an, dass sie in den kommenden fünf Jahren einen steigenden bis stark steigenden Bedarf an Informatikern erwarten. Im Jahr 2015 waren es noch 66 % (Staufenbiel, 2016, S.11).

2.1.4 Fach- und Führungskräfte in der IT-Branche

Besonders gefragt sind in der Branche Software-Entwickler, sowie alle Fach- und Führungskräfte, die auf aktuelle Themen wie Big Data, Mobility und Cloud-Computing spezialisiert sind. Darüber hinaus werden durch die zunehmende Digitalisierung Systeme von Unternehmen und Kunden anfälliger für Angriffe Dritter, was zu einem vermehrten Bedarf an Sicherheitsspezialisten in der IT führt.²⁰ In Deutschland sind in der IT-Branche, Stand 2016, laut der Bundesagentur für Arbeit 887.000 Fachkräfte beschäftigt (Bundesagentur für Arbeit, 2016, S.4). Für Vermittlung von Stellen in der IT-Branche werden bis zu 40% des Bruttojahresgehaltes als Erfolgsprovision für die Vermittlung einer Festanstellung an beauftragte externe Recruiter und Headhunter bezahlt. In anderen, nicht vom Fachkräftemangel betroffenen Branchen beträgt die Vermittlungsprovision im Durchschnitt 20-30%. Dieser Vergleich zeigt sehr deutlich das Ausmaß des Mangels an IT-Fachkräften (Dannhäuser, 2015, S.5). Durchschnittlich benötigen deutsche Unternehmen für die Rekrutierung eines festangestellten IT-Experten sechs Monate (Dannhäuser, 2015, S.70). Aufgrund dieser Arbeitsmarktlage müssen Unternehmen in besonderer Weise um geeignete Kandidaten werben. Dies ist den Fachkräften bewusst, dementsprechend hoch ist deren Erwartungshaltung an Arbeitsgeber und Arbeitsplatz (Rechsteiner, 2016, S.3). Sie suchen in der Regel nicht aktiv, sondern möchten individuell und personalisiert angesprochen werden, besonders latent suchende Kandidaten sind hierfür affin (Experteer, 2015, S.14-15; Dannhäu-

¹⁹ http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Home/Topthemen/wachsend_schrumpfend.html

²⁰ <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/51000-offene-Stellen-fuer-IT-Spezialisten.html>

ser, 2015, S.20). Firmen bieten dringend benötigten Fachkräften aufgrund dieser Arbeitsmarktlage neben höheren Löhnen oft besondere Incentives wie z.B. Bonuszahlungen, zusätzliche Urlaubstage sowie die Möglichkeit des Home-Offices und flexible Arbeitszeiten. Laut der Studie „get started“ aus dem Jahr 2015 sind Berufseinsteiger und Young Professionals vor allem an für sie sinnvollen Tätigkeiten interessiert. Ihnen ist die Möglichkeit wichtiger, innovativ zu arbeiten und etwas zu bewegen, als ein hohes Gehalt zu bekommen (Wald, Weckbach & Fenger, 2015). IT-Fachkräfte sind häufig nicht aufgeschlossen für die Kontaktaufnahme von Recruitern, da sie in ihren Jobs zufrieden und somit nicht sonderlich wechselwillig sind. Durch die Flut von Anfragen, die sie von Headhuntern erhalten, reagieren die meisten genervt oder überhaupt nicht.²¹ Zum Teil findet sich schon auf dem Xing-Profil von IT-Experten ein Hinweis, dass sie keine Anfragen von Recruitern wünschen. Neben den festangestellten Spezialisten gibt es in der IT-Branche einen hohen Anteil an Freiberuflern, die auf Projektbasis arbeiten. Diese sind sehr gut vernetzt, erreichbar und offen für Kontaktaufnahmen. Freelancer bieten ihre Dienste den Unternehmen an, sind aber in den seltensten Fällen bereit, sich fest anstellen zu lassen.²²

2.1.5 Social Media Recruiting in der IT-Branche

Wie oben beschrieben, fällt es den Unternehmen zunehmend schwerer, ihren Bedarf an IT-Experten zu decken. Traditionelle Recruiting-Methoden generieren nicht mehr ausreichend benötigtes Personal. Ein derartiger Mangel an IT-Spezialisten stellt ein Wachstumshemmnis für die deutsche Wirtschaft dar und sorgt für Umsatzeinbußen. „Jedes Jahr gehen der deutschen Wirtschaft durch unbesetzte IT-Stellen mehr als eine Milliarde Euro Umsatz verloren“ laut Dieter Kempf, Präsident des Fachverbandes Bitkom (Gaedt, 2014, S. 26).

Bisher wurden auch im IT-Bereich Kandidaten auf herkömmliche Weise, unter anderem über Anzeigenschaltung in den Printmedien, sowie online auf Jobportalen geworben. Nachdem die Rücklaufquoten in den vergangenen Jahren eingebrochen sind, hat sich das Recruiting stärker auf die aktive Ansprache fokussiert. Wie bereits im Kapitel „Recruiting“ (2.1.1) angesprochen, müssen Personaler aktiver werden. Es genügt nicht mehr, wie bisher nur eingehende Bewer-

²¹<http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tips/rekrutierung-verguetung/rekrutierung/active-sourcing-tips-fuer-die-direktansprache-von-kandidaten-147145.aspx>

²² <http://www.computerwoche.de/a/was-sich-it-freiberufler-von-vermittlern-wuenschen,3315697>

bungen zu verwalten. Diese neue Methode bedeutet, dass Personalabteilungen sich mit Marketing für ihren Bereich beschäftigen und neue Arbeitsmethoden erlernen müssen. Traditionelle Unternehmen brauchen sehr lange, um sich an diese neuen Bedürfnisse am Arbeitsmarkt anzupassen (Rechsteiner, 2016, S.41 ff.). Ein bisheriger Grund für Traditionsunternehmen neue Methoden wie z.B. Social Media Recruiting auszuprobieren, ist die scheinbar einfache Handhabbarkeit und die geringen Kosten der Tools im Vergleich zu herkömmlichen, teuren Stellenanzeigen in Zeitungen. Hierbei unterschätzen sie die komplexen Strukturen des Social Media Recruiting, stellen nicht die nötigen Ressourcen für diese Methoden zur Verfügung und schöpfen somit nicht annähernd das Potential aus. Die meisten Unternehmen gehen nicht ausreichend auf die Zielgruppe ein, wissen weder, was die Erwartungen und Bedürfnisse der jungen IT-Experten sind, noch über welche Kanäle diese zu erreichen sind. Dies führt dazu, dass die gewünschten Resultate ausbleiben (Dannhäuser, 2015, S.XI).

2.1.6 Beeinflussende Faktoren

In den folgenden Kapiteln werden die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Arbeitsmarktlage und im Besonderen auf das Recruiting in der IT-Branche erläutert.

Digitalisierung

Inzwischen sind nahezu alle Lebens- und Unternehmensbereiche von der Digitalisierung betroffen. Alles ist dem Fortschritt von analogen hin zu elektronisch gestützten Prozessen unterworfen, was einen sehr großen Einfluss auf die gesamte Gesellschaft und somit auch auf den Arbeitsmarkt hat.

Diese Veränderung führt langfristig zu mehr, veränderten, sowie gänzlich neuen Jobs im digitalen Bereich, veränderten Arbeitsplätzen und Anforderungen in herkömmlichen Bereichen. Dies sind größtenteils rein informationstechnische Stellen, jedoch entstehen zunehmend Kombinationen aus herkömmlichen Aufgabengebieten und neuentstandenen Bereichen. Beispiele hierfür sind unter anderem Social Media Manager und Social Recruiter.

Betroffen sind nicht nur reine Online-Unternehmen, sondern nahezu alle Unternehmen. Inzwischen wird erwartet, dass Bewerber internet- und technikaffin sind, da alle Prozesse digitalisiert und automatisiert werden. In größeren Firmen werden zusätzlich eigene Abteilungen für digitales Management und Strategie aufgebaut.

Firmen sind mittlerweile auf eine Präsenz im Web 2.0 angewiesen, und somit darauf, ehrlich und transparent zu kommunizieren. Marketing und Kommunikation findet nicht länger one-

way statt, sondern potentielle Kandidaten haben die Möglichkeit, direkt und öffentlich Feedback zu geben. Aktuelle und ehemalige Mitarbeiter, Praktikanten, Kunden etc. kommunizieren online ihre Erfahrungen und bewerten das Unternehmen unter anderem auf Arbeitgeberbewertungsportalen. Dies bedeutet, dass Firmen nicht länger alleinig kontrollieren, welches Bild von ihnen nach außen getragen wird. Diese Entwicklung stärkt die Position der Bewerber. Daraus ergeben sich für Unternehmen neue Leitlinien wie Transparenz, Vertrauen und offene Kommunikation (Dannhäuser, 2015, S.XII ff.). Auf diese Veränderung müssen Firmen notwendigerweise reagieren, um am Markt bestehen zu können. Eine steigende Zahl an Unternehmen erkennt diesen Bedarf und auch die Chancen, die sich dadurch bieten. Diese arbeiten aktiv daran, eine positive Arbeitgebermarke aufzubauen.

Fachkräftemangel

Durch die Digitalisierung der Gesellschaft entsteht eine stetig wachsende Zahl an Arbeitsstellen in der IT-Branche sowie in angrenzenden Bereichen. Gefragt sind somit Arbeitskräfte, die sich in diesem neuen Arbeitsumfeld auskennen. Doch gerade an IT-Fachkräften mangelt es zunehmend. Dies liegt zum einen daran, dass mehr neue IT-Stellen entstehen als Arbeitskräfte ausgebildet werden, zum anderen daran, dass der demografische Wandel einen steigenden Einfluss auf den Arbeitsmarkt ausübt. Deutschland wird prognostiziert, dass die Zahl der Kinder weiter abnehmen wird, was langfristig die Anzahl an Arbeitskräften am Markt verringern und gepaart mit der steigenden Lebenserwartung zu einer Überalterung der Gesellschaft führen wird. Des Weiteren findet eine immer stärker werdende Urbanisierung statt, was bedeutet, dass immer mehr Arbeitskräfte weg vom Land in größere Städte ziehen, um dort Arbeit zu suchen. Dies erschwert Unternehmen in ländlichen Regionen die Suche nach geeignetem Personal. Es gibt dementsprechend einen Mangel an Fachpersonal in der gesamten IT-Branche sowie eine ungleiche Verteilung der Arbeitskräfte, was zu regionalen Engpässen führt.

Digital Natives & Wertewandel

Die Digitalisierung der Gesellschaft führt dazu, dass Kinder seit Mitte der 1990er Jahre von klein auf mit Internet und Technik aufwachsen. Die Generationen „Y“ und „Z“ bezeichnet man daher als „Digital Natives“ (Dannhäuser, 2015, S.516), die das Web 2.0 sehr aktiv für sich nutzen. Dadurch, dass sie mit Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen sind, bedienen sie die neuen Technologien intuitiv und sind sehr gut vernetzt. Die Kommunikation der Gesellschaft hat sich damit grundlegend verändert. Durch die vielfältigen Möglichkeiten der

Informationstechnologien verlagert sich der Schwerpunkt weg von der „One-to-one-Kommunikation“ hin zur Gruppenkommunikation. Beispiele hierfür sind Plattformen wie Facebook, WhatsApp und Twitter. Dieses Online-Verhalten nimmt Einfluss auf alle Lebensbereiche und ist inzwischen zu einem Lebensstil geworden. Da sich Kommunikationswege nachhaltig geändert haben, sind Digital Natives kaum über traditionelle Rekrutierungsmethoden zu erreichen (Dannhäuser, 2015, S.VI f.). Ihre Ansprache erfordert deshalb eine neue Herangehensweise. Neben dem selbstverständlichen Umgang mit neuen Technologien, sind die neuen Generationen sehr gut ausgebildet, selbstbewusst, anspruchsvoll und wissen was sie wollen. Ihnen ist ihre Macht aufgrund der aktuellen Situation bewusst (Dannhäuser, 2015, S.16), dementsprechend hoch sind ihre Erwartungen und Anforderungen an Arbeitgeber. Sie hinterfragen bestehende Systeme und erwarten mehr von ihrer Arbeit als ein hohes Gehalt. Wichtig ist Ihnen, dass die Arbeit sinnvoll und innovativ ist und sie etwas bewegen können. Im Vordergrund steht bei IT-Fachkräften meist nicht der Wunsch nach Führungspositionen, sondern nach einer Expertenlaufbahn. Gefragt sind flache Hierarchien, Team- und Projektarbeit, persönlicher Freiraum und Flexibilität, räumlicher und zeitlicher Freiraum, Gestaltungsspielraum, das Recht mitzuentcheiden und die Möglichkeit, Verantwortung übernehmen (Rechsteiner, 2016, S.13; S.16). Für die neue Generation ist die Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf von hoher Bedeutung (Wald, Weckbach & Fenger, 2015, S.8 f.). Dieser Wertewandel und das neue Selbstbewusstsein der Kandidaten verursacht eine Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen Bewerber und Arbeitgeber und verändert damit maßgeblich den Rekrutierungsprozess (Dannhäuser, 2015, S.XII). Unternehmen müssen auf diese neuen Gegebenheiten eingehen, um in Zeiten des Fachkräftemangels neue Mitarbeiter zu generieren. Es ist unabdingbar, dass bei Firmen langfristig ein Umdenken im „Umgang mit potentiellen Bewerbern, den hauseigenen Recruiting-Prozessen, der Unternehmenskultur, dem Führungsverhalten sowie dem vielfach zitierten Employer Branding stattfindet (Dannhäuser, 2015, S.XIII).

2.2 Methodisches Vorgehen

Diese Bachelorarbeit wird in Form einer Kombination aus Literaturstudie und Evaluationsarbeit ausgeführt. Hierbei wird eine Analyse und Evaluation einer Auswahl von Instrumenten, Prozessen und Methoden hinsichtlich eines bestimmten Ziels vorgenommen. Auf folgende Forschungsfragen wird in dieser Arbeit eingegangen:

Inwieweit ist Social Media Recruiting geeignet, die bestehenden Probleme bei der Rekrutierung in der IT-Branche zu beheben?

- Welche Möglichkeiten bietet Social Media Recruiting in der IT-Branche?
- Welche Probleme treten bei Social Media Recruiting in der IT-Branche auf?
- Welche Einschränkungen gibt es?
- Wie muss eine Social Media Recruiting-Strategie aussehen, um in der IT-Branche erfolgreich zu sein? Was sind kritische Faktoren?

In dieser Arbeit wird konkret ausgearbeitet, inwieweit die Methoden des Social Media Recruiting dafür geeignet sind, die Probleme in der deutschen IT-Branche zu beheben. Hierfür werden anhand von Büchern und Studien zu den Themen Social Media Recruiting, Fachkräftemangel und Recruiting in der IT-Branche qualitativ wie quantitativ die aktuelle Situation und der Forschungsstand analysiert und die Ergebnisse evaluiert.

In der abschließenden Bewertung wird erläutert, inwiefern und warum bestimmte Methoden geeignet oder nicht geeignet sind.

Anschließend wird eine konkrete Strategie zur Direktansprache über soziale Medien erarbeitet und eine Handlungsempfehlung gegeben, wie sich diese Strategie in den Recruiting-Mix integrieren und umsetzen lässt.

Bei der Recherche werden mithilfe einer Tabelle alle Suchvorgänge anhand von Suchbegriffen und Wortkombinationen abgespeichert und Suchparameter (*, AND, OR etc.) genutzt (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Online-Recherche

Google.de	Amazon.de	Google Scholar	Google Books
-----------	-----------	----------------	--------------

Tabelle 2: Suchbegriffe

Recruiting IT		Fachkräftemangel	Recruiting Social Media
Technical Recruiting	Recruiting Trends (2015)	Fachkräftemangel (betroffene Branchen)	Social Recruiting/Recruitment
Tech Recruiting	Recruiting Trends IT-Branche	Probleme und Herausforderungen Recruiting IT-Branche	Social Media Recruiting
Technical Recruiter	Recruiting Trends Tech-Branche	Probleme / Herausforderungen Recruiting IT	Recruiting Xing
Recruitment / IT Recruitment	Möglichkeiten Recruiting Tech-Branche/ IT	Personalsuche IT (Deutschland)	Recruiting LinkedIn
Recruiting IT	Jobsuche IT /Tech aktiv/ passiv	(Probleme/Herausforderungen) Personalsuche in der Tech-Branche (Deutschland)	Recruiting Facebook
Recruiting Tech	Eigenschaften von Jobsuchenden /Kandidaten in der IT / Tech-Branche (Deutschland)	Rekrutierung von Fachkräften IT (Deutschland)	Active (Candidate) Sourcing Social Media
Recruiting Talente IT	Rekrutierung IT Talente	Recruiting Trends Fachkräftemangel	Recruiting Digital Natives
IT Branche Deutschland	Anforderungen Recruiting Tech-Branche /IT	Fachkräftemangel Deutschland	Recruiting Generation Y/Z
Entwicklung IT-Branche	Trends Recruiting IT Digitalisierung	Fachkräftemangel IT /Tech-Branche	Wertewandel
Entwicklung IT-Recruiting	Zukunft IT-Branche		Trends Social Media Recruiting
Jobtrends IT	Zukunft IT Recruiting		...
Recruiting IT-Experten	Recruiting IT-Spezialisten		

3 Behandlung der Thematik – Analyse

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Fachkräftemangel in der deutschen IT-Branche eine zunehmend größere Rolle spielt. Verantwortlich hierfür sind verschiedene Ursachen, wie ein vermehrter Bedarf an IT-Spezialisten durch die zunehmende Digitalisierung aller Branchen, der demografische Wandel und regionale Engpässe²³ (Dannhäuser, 2015, S.509; S.513-514). Weitere Faktoren wie der mit der Generation der Digital Natives einhergehende Wertewandel und die Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern beeinflussen nachhaltig die Branche.

Traditionelle Recruitingmethoden sind veraltet und generieren nicht länger genügend Bewerber. Spezialisten erwarten von Recruitern eine individuelle, personalisierte Ansprache.²⁴ Den Unternehmen ist nicht bekannt, welche Methoden und Strategien sie idealerweise zur Rekrutierung von IT-Spezialisten einsetzen können, und wie diese erfolgreich anzuwenden sind.

Folglich stellt sich die Frage, inwieweit Social Media Recruiting für die Personalsuche in der IT-Branche geeignet ist und wie es erfolgreich eingesetzt werden kann.

3.1 Möglichkeiten des Social Media Recruiting in der IT-Branche

Trotz seit Beginn der Digitalisierung offensichtlich auftretender Schwächen und Nachteile herkömmlicher Recruitingmethoden, werden diese aus Unwissenheit und Unsicherheit gegenüber neuen Methoden noch flächendeckend eingesetzt (Xing, 2013, S.8). Social Media Recruiting bietet indes innovative Wege, Instrumente und somit neue Möglichkeiten der Rekrutierung geeigneter Kandidaten, auf die im weiteren Verlauf dieses Kapitels näher eingegangen wird.

Social Media Recruiting ermöglicht es, proaktiv potentielle Kandidaten anzusprechen, die im Moment nicht aktiv auf der Suche nach einem neuen Job sind. Diese latent suchenden und passiven Kandidaten sind nach persönlichem Kontakt oft durchaus interessiert an einem neuen Jobangebot. Auf das übliche Post & Pray springen sie nicht an, da sie nicht nach Stellenausschreibungen Ausschau halten, wodurch sie im traditionellen Recruitingprozess durch das Raster fallen. Gerade in Branchen mit akuten Engpässen kann jedoch auf diese Kandidaten nicht verzichtet werden. Lediglich rund 10% der Xing-Nutzer befinden sich aktiv auf der Suche,

²³ <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/fachkraefte-index>

²⁴ <http://www.computerwoche.de/a/bewerber-moechten-angesprochen-werden.3316129>

weitere 30 % sind offen für Angebote. Mit 60 % ist der weitaus größte Teil der Nutzer bezüglich der Jobsuche passiv. Diese Personen nutzen Xing in erster Linie zum Networking und tauschen sich über berufliche Themen aus. Nachweislich sind von dieser Gruppe jedoch 47 % daran interessiert, von Recruitern angesprochen zu werden. Ein weiterer Vorteil bei der aktiven Ansprache ist die Vermeidung von Streuverlusten, welche bei der Schaltung von Stellenanzeigen auftreten (Dannhäuser, 2015, S.2).

Durch die gezielte Ansprache der Kandidaten kann darüber hinaus Konkurrenten zugekommen werden, die nur auf allgemeine, unpersönliche Rekrutierungsmethoden setzen. Waren Kandidaten bereits persönlich mit einem Unternehmen in Kontakt, fällt es ihnen leichter sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sie an einem Jobangebot interessiert sind. Außerdem bietet sich dem Unternehmen die Möglichkeit, sich besser auf dem Markt zu positionieren und sich als Arbeitgeber für Kandidaten attraktiv zu machen. Besonders wenn keine ausgearbeitete Employer-Branding-Strategie vorhanden ist, bietet das Active Sourcing große Vorteile bei vergleichsweise geringem Aufwand. Doch auch für große Unternehmen mit ausgearbeiteter Strategie bietet die persönliche Ansprache enormes Potential. Kandidaten fühlen sich wertgeschätzt und sind somit eher offen für neue Angebote und bereit, in das Netzwerk des jeweiligen Recruiters oder des Unternehmens einzutreten. Sollte ein Kandidat kein Interesse an der aktuellen Stelle haben oder nicht perfekt geeignet sein, bietet sich an, ihn in die Talent-Pipeline aufzunehmen. Somit kann er bei späteren Stellenvakanzen erneut kontaktiert werden. Die Vergrößerung dieses Netzwerks ist damit für beide Seiten von Vorteil, eine klassische Win-Win-Situation.

Eine entscheidende Aufgabe des Recruiters ist es, bei der Kontaktaufnahme individuell auf die Stationen der beruflichen Laufbahn des potentiellen Kandidaten einzugehen, sowie auf dessen Fähigkeiten und Wünsche. Im Idealfall finden sich Informationen hierzu bereits auf dem Profil des Kandidaten. Sollte dies nicht der Fall sein, gilt es, im Gespräch herauszufinden, wann und wofür er bereit zu einem Jobwechsel wäre. Diese Informationen werden in die Datenbank aufgenommen, um später darauf zurückgreifen zu können. Je individueller und persönlicher bei der Ansprache auf den Kandidaten eingegangen wird, desto höher ist die Chance auf eine positive Reaktion. Social Media bietet hierbei die Gelegenheit, auf öffentlich zugängliche Profile zuzugreifen, was eine individuelle Erstansprache erleichtert. Die aktive Suche auf deutschland- bzw. weltweiten Plattformen wie z.B. Xing und LinkedIn ermöglicht eine uneingeschränkte Suche und Ansprache von potentiellen Kandidaten, unabhängig vom eigenen Netzwerk.

Active Sourcing in Businessnetzwerken ist langfristig hinsichtlich Kosten und Aufwand traditionellen Recruiting-Methoden nachweislich überlegen. Ein Beispiel hierfür ist die Deutsche Telekom: Bei diesem Unternehmen konnten „durch gezieltes Active Sourcing die Besetzungskosten um 83 % von durchschnittlich über 24.000 € pro Vakanz auf 4.100 € verringert werden und die Zeit zur Besetzung von Fachkraftstellen reduzierte sich von durchschnittlich 126 Tagen auf 31“ (Dannhäuser, 2015, S.VIII).

Die neuen Tools im Social Media Recruiting bieten die Chance, Prozesse zu optimieren und zu automatisieren wie z.B. die Suchmechanismen im Xing-Talentmanager. Es ist ausschlaggebend, die Vorgehensweise beim Recruiting von Fach- und Führungskräften in der IT-Branche zukunftsfähig und nachhaltig an die Zielgruppe anzupassen. Den potentiellen Kandidaten sollte auf geeigneten Kanälen auf Augenhöhe begegnet werden und auf ihre Wünsche und Bedürfnisse eingegangen werden. Hierbei muss sowohl auf die Generation der Digital Natives als auch auf branchenspezifische Anforderungen eingegangen werden.

3.2 Probleme und Einschränkungen des Social Media Recruiting in der IT-Branche

Auch wenn IT-Experten technikaffin und online vertreten sind, sind sie nicht zwangsläufig in Business-Netzwerken oder anderen Social Networks aktiv. Auf anderen Plattformen wie z.B. Foren ist es, aufgrund fehlender Informationen und Anonymität, schwierig Active Sourcing zu betreiben. Somit fällt es schwer, die Zielgruppe ausfindig zu machen und sie zu erreichen. Zudem sind IT-Spezialisten so gefragt, dass sie mit Kontaktanfragen und Jobangeboten überschwemmt werden. Das hat zur Folge, dass sie bei Angeboten ablehnend reagieren oder eine Antwort ausbleibt.

Die größte Herausforderung bei der Einführung des Social Media Recruiting ist die Umstrukturierung der bisherigen Personalarbeit, da sie mit großem Aufwand und nicht zu vernachlässigenden Kosten einhergeht. Gerade dies ist den Unternehmen oft nicht bewusst und wird dementsprechend unterschätzt.

Für eine erfolgreiche Rekrutierung durch Social Media Recruiting ist es essentiell, feste Strategien und Strukturen zu schaffen, Prozesse auszuarbeiten und diese anschließend in den Regelbetrieb zu implementieren. Um die Etablierung im Unternehmen zu gewährleisten, sollte der Rückhalt aller Abteilungen für diese innovativen Methoden gegeben sein. Für eine erfolgreiche

Nutzung ist es notwendig, entsprechende Software-Tools anzuschaffen und das Personal zu schulen. Die Mitarbeiter müssen ein Bewusstsein und Verständnis für die Zielgruppe entwickeln, um optimal auf diese eingehen zu können. Hierbei sollte sowohl auf die Generation der Digital Natives als auch auf die Besonderheiten der IT-Fachkräfte geachtet werden. Darüber hinaus ist es nötig, die Mitarbeiter in entsprechende Methoden, Strategien und Tools einzuarbeiten, so dass eine effektive und effiziente Nutzung der Ressourcen gewährleistet ist. Das Erlernen der entsprechenden Fähigkeiten benötigt Zeit und ist nicht von heute auf morgen umsetzbar. Das wird von Unternehmen häufig unterschätzt und nicht mit der nötigen Sorgfalt angegangen. Eine gründliche Einarbeitung und das Schaffen von Strukturen sind unerlässlich, um die neuen Methoden erfolgreich in die Betriebsprozesse einzubinden. Anzustreben wäre hierbei eine komplette Integration in die Gesamt-Social-Media-Strategie, sowie in die HR-Strategie. Für langfristigen und nachhaltigen Erfolg ist eine Kooperation und Abstimmung mit anderen Unternehmensbereichen unausweichlich. Die Implementierung des Social-Media-Recruiting ist kurzfristig durchaus zeit- und je nach Umsetzung auch kostenintensiv. Im weiteren Verlauf sinken jedoch Kosten und Aufwand unter die herkömmlicher Strategien, und die neuen Methoden sind leichter zu handhaben durch Standardisierung und Automatisierung der Prozesse (Dannhäuser, 2015, S.VIII). Social Media Recruiting, insbesondere Active Sourcing, kann dabei nicht für sich alleine stehen, sondern sollte in einen Recruiting-Mix eingebunden werden, um die breite Masse an potentiellen Kandidaten zu erreichen. (Dannhäuser, 2015, S.540)

4 Synthese

4.1 Evaluation der Ergebnisse

Social Media Recruiting bietet neue Wege, gerade die jüngeren Generationen und Digital Natives zu erreichen und mit ihnen auf Augenhöhe zu kommunizieren. Insbesondere die Methode des Active Sourcing ist eine geeignete Form mit IT-Experten in Kontakt zu treten. Es gibt dem Recruiter die Chance sich von anderen Unternehmen und Headhuntern abzuheben und auf eine individuelle, persönliche, wertschätzende Art und Weise ein für den potentiellen Kandidaten interessantes Angebot zu unterbreiten. Die aktiv gestaltete Personalsuche erreicht auch latent suchende und passive Kandidaten. Dies ist von großer Wichtigkeit angesichts des Engpasses an Fachkräften in der IT-Branche. Die Strategie des Active Sourcing sollte in einen Recruiting-Mix eingebunden werden, um optimale Resultate erzielen zu können. Durch die neuen Methoden können bereits in kurzer Zeit sehr gute Ergebnisse erzielt werden und Stellen effektiv und effizient besetzt werden.

Mittels Active Sourcing kann der Talentpool nachhaltig gefüllt werden, so dass bei Bedarf auf die Kontakte zugegriffen werden kann (Dannhäuser, 2015, S.15 ff.). Das ist besonders in Engpassbranchen wie der IT von Vorteil, da sich die angespannte Marktlage in absehbarer Zukunft weiter verschärfen wird. Umso wichtiger ist demnach ein stabiles Netzwerk, aus dem geschöpft werden kann.

Festzustellen ist, dass sich das Social Media Recruiting, insbesondere das Active Sourcing, in der IT-Branche trotz des zunächst großen Aufwandes und der Kosten bei der Implementierung lohnt. Langfristig wird sich diese Methode in den Unternehmen etablieren, nicht nur speziell für die IT, sondern auch für andere Unternehmensbereiche und Positionen.

4.2 Ausarbeitung einer Active-Sourcing-Strategie

Eine Active Sourcing-Strategie sollte sorgfältig vorbereitet und ausgearbeitet werden. Im Folgenden wird eine mögliche Vorgehensweise am Beispiel des Business-Netzwerks Xing aufgezeigt, welche sowohl für Personalabteilungen als auch für externe Recruiter geeignet ist. Diese kann individuell auf die diversen Stellen angepasst werden.

Im Vorprozess wird zunächst ein geeignetes Stellenprofil erstellt (Abb. 1). Das Profil sollte keine allgemeinen Aussagen und keine Floskeln beinhalten, sondern kurz und prägnant formuliert sein. Dabei werden sowohl die Unternehmensbeschreibung als auch die Aufgabenbereiche und Anforderungen klar und spezifisch beschrieben (Rechsteiner, 2016, S.35 f.). Sowohl dem Recruiter als auch dem Kandidaten muss deutlich und verständlich sein, was konkret gesucht wird. Für den Recruiter erleichtert eine aussagekräftige Stellenbeschreibung die Suche nach geeigneten Kandidaten, da die entscheidenden Schlüsselwörter bereits enthalten sind. Dem Kandidaten bietet ein klares Stellenprofil die Möglichkeit, sich mit Unternehmen und Position zu identifizieren. Eine strukturierte, erfolgversprechende Stellenbeschreibung wird im Idealfall von der Personalabteilung in enger Absprache mit den Fachabteilungen erarbeitet. In der Zusammenarbeit mit einem externen Recruiter sollte diesem die Möglichkeit eingeräumt werden, seine Expertise einzubringen und das Profil entsprechend anzupassen.

User-Experience Manager E-Commerce (m/w)

Die Beispiel GmbH ist deutschlandweit eines der führenden Warenhäuser und verbindet seit über 100 Jahren Tradition mit Innovation. Um unseren Kunden in Zukunft auch online ein einzigartiges Shopperlebnis zu ermöglichen, sind wir auf der Suche nach einem User-Experience Manager E-Commerce zur Verstärkung unseres Teams.

Deine Aufgaben

- Optimierung und Weiterentwicklung des Online-Shops
- User-Centered-Design
- Verbesserung der Usability anhand entsprechender ISO-Normen
- Konzeption von Features für Desktop und mobile Devices
- Eigenständige Planung und Durchführung von User-Tests
- Wireframing, Paper-Prototyping, Design Thinking
- Multichannel/Omnichannel-Optimierung
- Enge Zusammenarbeit mit UX-Experten, Programmieren und Produktmanagern

Dein Profil

- Mind. 3 Jahre Erfahrung in einer ähnlichen Position
- Erfahrung mit der Optimierung von Webseiten
- Erfahrung im User-Testing
- Sicherer Umgang mit Visual Website Optimizer, Adobe Test & Target oder ähnlichen Tools
- Analytische Fähigkeiten
- Starke Eigeninitiative
- Sehr gute Deutsch- und Englischkenntnisse
- Strukturierte, zielorientierte Arbeitsweise, offen für neue Denkansätze

Wir bieten

- Einen abwechslungsreichen und herausfordernden Job
- Gestalterischen Freiraum und verantwortungsvolle Projekte
- Hervorragende Entwicklungsmöglichkeiten und ein überdurchschnittliches Gehalt
- Flexible Arbeitszeiten und -umgebung

Werde Teil unseres Teams! Bewirb dich via E-Mail an max.mustermann@beispielgmbh.de.

Dein Ansprechpartner ist Max Mustermann.

Du hast kein Interesse an dieser Stelle? Gerne besprechen wir mit dir mögliche Alternativen.

Wir sind ständig auf der Suche nach jungen Talenten und Professionals.

Wir freuen uns darauf, dich kennenzulernen!

Jetzt bewerben

Abbildung 2: Beispiel Stellenbeschreibung

Mit den in der Stellenbeschreibung enthaltenen Schlüsselwörtern kann der Recruiter im Xing Talentmanager gezielt nach geeigneten Kandidaten suchen. Hierfür wird eine Suchmatrix erstellt (Abb. 2).

User Experience Manag* (E*Commerce)	Optimi* Web-Shops (Optimierung, Optimization, etc.)	User-Test* (User-Test, User-Tests, User-Testing, etc.)	User-Centered Design	Visual Website Optimizer
UX Manag* (E*Commerce)	Optimi* Online-Shops	A/B-Test*	Wirefram*	Adobe Test & Target
Usability* (E-Commerce)	Optimi* Webs* (Webseiten, Webseite, Website, etc.)	Multivariate Tests	Prototyping	Optimizely
Produ*tmanag* UX / User Experience	...	UEQ / User Experience Questionnaire	...	Maxymiser

Abbildung 3: Beispiel Suchmatrix

Diese Matrix ist die Grundlage für die Methode der „Booleschen Suche“ (Dannhäuser, 2015, S.132). Zu Beginn dieser Methode werden die Aufgabenbereiche und Anforderungen des Stellenprofils in einzelne Sinnabschnitte zerlegt, deren Hauptbegriffe und die dazugehörigen, relevanten Synonyme in der Matrix festgehalten werden. Mit Hilfe von Suchoperatoren (Abb. 3) werden diese nach Priorität zu Kombinationen konkateniert, die der Reihenfolge nach systematisch abgehandelt werden. Der Suchverlauf (Abb. 4) wird zusammen mit dem Datum abgespeichert.

Boolesche Suchoperatoren:

- Suche nach einem bestimmten Ausdruck: In Anführungszeichen setzen, z.B. „*User Experience Manager*“
- Begriffe aus der Suche ausschließen: NOT, z.B. *UX Manager NOT Designer*
- Und-Suche (Begriffe verknüpfen, die in Kombination gefunden werden sollen): AND, z.B. *User Experience Manager AND E-Commerce*
- Entweder-Oder-Suche: OR, z.B. „*User Experience Manager*“ OR „*UX Manager*“
- Platzhaltersuche (gibt alle möglichen Varianten wieder): *, z.B. *Manag** (gibt Manager, Managerin, Management, etc. wieder)
- Parenthetische Suche: (), kann bei komplexen Suchausdrücken verwendet werden, z.B. „*UX Designer*“ AND (*User-Test* OR A/B-Test* OR “multivariate Tests”*), gibt alle UX Designer wieder, die einen oder mehrere der in Klammern stehenden Begriffe in ihrem Profil stehen haben

Abbildung 4: Boolesche Suchoperatoren (vgl. Dannhäuser, 2015, S.132)

Suchverlauf:

25.11.2016:

- *"User*Experience Manag* E*Commerce" AND (User-Test* OR A/B-Test* OR "multivariate Tests")*
- *"UX Manager" AND E-Commerce AND User-Test* → keine Suchergebnisse →*
- *"UX Manager" AND E-Commerce*
- ...

Abbildung 5: Beispiel Suchverlauf

Ziel ist es, in einem kompakten Dokument Suchmatrix und Suchverlauf übersichtlich zu hinterlegen. Somit kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt darauf zurückgegriffen und die Arbeit strukturiert fortgesetzt werden, auch von Dritten. Der Xing Talentmanager bietet die Möglichkeit Suchaufträge anzulegen, welche einmalig erstellt, fortlaufend geeignete Kandidaten generieren. Die manuelle Suche ist der automatischen Suche indes deutlich überlegen und sollte somit vorrangig eingesetzt werden. Die Suchmaske wird dabei so konkret wie möglich ausgefüllt, so dass sie im Idealfall nur ausnahmslos geeignete Kandidaten wiedergibt. Sollte der Vorgang nicht zum Erfolg führen, kann der Bereich weiter gefasst werden, indem systematisch Begriffe ersetzt oder weggelassen werden. Durch die Reduktion der spezifischen Begriffe ist der Suchbereich weiter gefasst und liefert eine größere Anzahl an Ergebnissen.

Die Suchergebnisse werden auf der Übersichtsseite gesichtet und relevante Profile genauer betrachtet. Bei der Prüfung eines konkreten Profils wird besonders auf relevante Berufserfahrung, den „Ich biete“-Bereich und Karrierewünsche geachtet. Nachrangig werden die Ausbildung und das Portfolio geprüft. Für geeignete Kandidaten wird eine Liste angelegt (Abb. 5), in der Name, Position und aktueller Arbeitgeber, sowie Kontaktdaten dokumentiert werden. Dies kann alternativ oder ergänzend unter Verwendung einer Datenbank geschehen. Im weiteren Verlauf wird hier der aktuelle Kandidatenstatus festgelegt, wie zum Beispiel „angesprochen“, positive/negative Rückmeldung“, „im Prozess“ etc.

USER-EXPERIENCE MANAGER E-COMMERCE										
Name	Position	Unternehmen	Link Xingprofil	E-Mail	Telefon	Angesprochen	Interesse ja/nein	Reminder 1	Reminder 2	...
Person 1	UX Manager	Kaufhaus Müller	https://www.xing.com/profile/Vorname_Nachname?/s_o=mxbe_t	-	-	26.11.2016	ja	30.11.2016	-	
Person 2	Produktmanager UX	Versandhandel K.	https://www.xing.com/profile/Vorname_Nachname?/s_o=mxbe_t	-	-	26.11.2016	nein	-	-	

Abbildung 6: Beispiel Kandidatenliste

Nach der Zusammenstellung geeigneter Kandidaten, werden diese kontaktiert (Abb. 6). Hierbei ist es wichtig, individuell und persönlich auf die Person einzugehen, herauszuarbeiten inwiefern sie zu Unternehmen und Position passt, wie zum Unternehmenserfolg beitragen kann und wie sie vom Unternehmen profitieren kann. Die personalisierte Ansprache stellt die Win-win-Situation klar heraus und erhöht somit die Wahrscheinlichkeit auf eine Rückmeldung. Es ist entscheidend, nicht nur die Stellenbeschreibung, sondern insbesondere auch die Ansprache informativ und zielgruppenrelevant zu gestalten. Diese wird sowohl an die IT-Branche, den speziellen Fachbereich, als auch an die Generation des Kandidaten und die Person selbst angepasst. Wie förmlich die Kontaktaufnahme gestaltet wird, hängt von Situation, Kandidat, Projekt und Unternehmen ab. Unerlässlich ist, dass die Ansprache gleichbleibend und authentisch formuliert wird. Am Ende der Nachricht steht ein Call-to-Action. Diese Aufforderung beinhaltet einen Wunsch auf Rückmeldung, sowie einen konkreten Terminvorschlag für ein Erstgespräch. Der Ansprachetext kann als Vorlage in einem Dokument abgespeichert und für jede Person individuell angepasst werden.

Wird aus dem Profil eines Kandidaten bereits ersichtlich, dass dieser momentan kein Interesse an Jobangeboten hat, sollte dies respektiert werden. Falls dieser dennoch kontaktiert werden soll, ist es unerlässlich, darauf Bezug zu nehmen und zu begründen, weshalb man seine Bitte missachtet. IT-Experten fühlen sich insbesondere von der Masse der standardisierten und unpersönlichen Nachrichten belästigt und sind deshalb oft nicht bereit, sich Angebote anzusehen. Durch aussagekräftige Betreffzeilen und eine persönliche Ansprache ist es möglich, sich von anderen Unternehmen abzuheben und so Kandidaten von sich zu überzeugen.

Eine Kontaktaufnahme wird wie folgt aufgebaut:

1. Ansprache und Bezugnahme
2. Kurze Vorstellung des Unternehmens (bei externem Recruiter: beide Unternehmen)
3. Kurze Stellenbeschreibung (Hinweis auf ausführliche Beschreibung als PDF im Anhang oder auf Anfrage)
4. Bezugnahme auf das Profil des Kandidaten
5. Call-to-Action

Hallo [Vorname],

bei unserer Suche nach einem User-Experience Manager E-Commerce für unser Unternehmen [Beispiel GmbH] sind wir auf dein Profil aufmerksam geworden. Wir sind deutschlandweit eines der führenden Warenhäuser und stehen seit über 100 Jahren für Tradition und Innovation. Um unseren Kunden auch online ein einzigartiges Shopperlebnis zu ermöglichen, möchten wir unser Team weiter ausbauen. Aufgrund deiner mehrjährigen Erfahrung als Produktmanager UX bei [aktueller Firmenname] und als Senior UX Designer bei diversen anderen Firmen bist du hervorragend für diese Position geeignet. Besonders durch deine Expertise im Bereich User-Centered Design, E-Commerce, sowie in der Planung und Durchführung von User-Tests kannst du den Unternehmenserfolg aktiv mitgestalten.

Bei uns erwarten dich spannende Projekte und Aufgaben in einem Team aus UX-Experten, Programmierern und Produktmanagern. Du bekommst die Möglichkeit, in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung deine Ideen umzusetzen. Außerdem bieten wir dir ein überdurchschnittliches Gehalt, ein auf dich persönlich zugeschnittenes, flexibles Arbeitsmodell sowie hervorragende Entwicklungsmöglichkeiten.

Gerne können wir am [Wochentag, Datum] um [Uhrzeit] telefonieren und dir in einem ersten Gespräch ausführlichere Informationen zu Unternehmen, Position und Entwicklungsmöglichkeiten geben.

Wir freuen uns auf deine Rückmeldung.

Mit besten Grüßen,

[Vorname]

Abbildung 7: Beispiel Kandidatenansprache via Xing-Nachricht

Bei positiver Rückmeldung wird ein erstes Gespräch vereinbart. Dieses wird telefonisch, per Videoübertragung oder persönlich mit dem zuständigen Recruiter geführt. Das Social Media Recruiting endet bei Erfolg an diesem Punkt. Der anschließende Prozess unterscheidet sich nicht von anderen Rekrutierungsmethoden.

Zeigt der Kandidat kein Interesse an der aktuellen Position, gilt es, die Gründe für die Ablehnung und eventuelle Wünsche herauszufinden. Dem Kandidaten wird angeboten, in Kontakt zu bleiben und in den Talent Pool des Unternehmens aufgenommen zu werden. Dies unterstreicht das Interesse und die Wertschätzung des Recruiters für die Expertise des Kandidaten. Zudem wird dieser nach Empfehlungen aus seinem Netzwerk befragt – nach Personen, die für diese Stelle geeignet wären. Auf diese Weise wird Social Media Recruiting durch Empfehlungs-Recruiting ergänzt.

Um die Response-Rate zu erhöhen, werden wiederholt Reminder eingesetzt (Abb. 7). Reminder weisen bei ausbleibender Rückmeldung des jeweiligen Kandidaten diesen freundlich erneut auf das Angebot hin. Es ist erforderlich, dass sich die Texte in jeder Runde deutlich voneinander unterscheiden. Bei gleichlautenden Textteilen könnte dies den Kandidaten verärgern. Sollte die Nachricht als Spam gemeldet werden, kann Xing den Recruiter warnen und im Wiederholungsfall sperren. Im Text des Reminders wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sich das Unternehmen über eine Rückmeldung freuen würde. Auch die verschiedenen Reminderrunden werden in der Kandidaten-Liste festgehalten, wobei es maximal drei bis fünf Wiederholungsrounden in festen Abständen geben sollte. Die Texte der Reminder werden in einem eigenen Dokument pro Runde als Vorlage abgespeichert, um Wiederholungen zu vermeiden. Wie bei der Erstansprache sollte die Betreffzeile des Reminders informativ und aussagekräftig sein. Im Idealfall enthält sie das Wort „Reminder“, den Titel der Vakanz, sowie den Namen des Unternehmens.

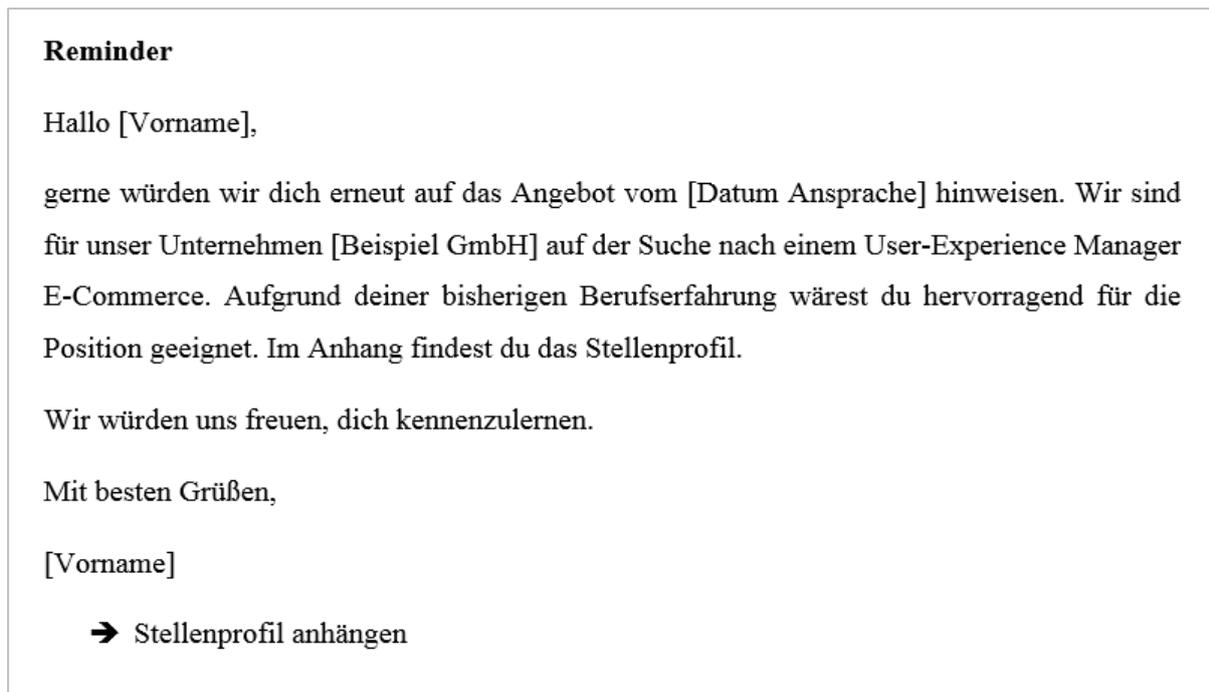


Abbildung 8: Beispiel Reminder via Xing-Nachricht

Im gesamten Prozess ist darauf zu achten, dass der Kandidat einen festen Ansprechpartner hat. Auf jede Reaktion des Kandidaten wird mit Dank für das Interesse geantwortet und Wert darauf gelegt, den Kontakt zu erhalten. Entscheidend ist, stets zeitnah zu antworten und den Prozess ohne Verzögerung zu durchlaufen (Rechsteiner, 2016, S.40). Dies unterstreicht die Wertschätzung für den Kandidaten und kann in der schnelllebigen IT-Branche das Abspringen des Interessenten verhindern. Die Kommunikation muss ehrlich und transparent sein, so dass die Erwartungen beiderseits deutlich sind. Der beschriebene Prozess ist für alle Personalbereiche gültig, unabhängig davon, ob Angestellte oder Freelancer gesucht werden.

Der Prozess wird anhand von Key Performance Indicators (KPIs) überwacht, evaluiert und fortlaufend optimiert (Abb. 8). Es werden Kennzahlen definiert, anhand derer der Erfolg der Methode überprüft wird. In zeitlich kurzen Intervallen, z.B. wöchentlich, werden diese ausgewertet. Mit Hilfe der angelegten Listen werden in einer Kalkulationstabelle zuvor festgelegte KPIs, wie zum Beispiel die Anzahl angesprochener Kandidaten und die Response-Rate, strukturiert ermittelt. Die ermittelten KPIs werden in Etappen mit den vorab definierten Zielen abgeglichen und geben somit eine Prognose für den Erfolg der Methode. Zum Abschluss eines Projektes werden die endgültigen Zahlen berechnet.

KPIs User Experience Manager E-Commerce									
Wochenziel: Ansprache 30; Reminder für fehlende Rückmeldungen; Gespräche 5									
	Angesprochen	Reminder	Re-Reminder	Rückmeldung insgesamt	Interesse ja	Interesse nein	Response-rate	geführte Gespräche	Im weiteren Prozess
[Kalenderwoche 1]	10	0	0	5	2	3	50,00%	2	1
[Kalenderwoche 2]	30	5	0	18	5	13	60,00%	5	4
...									
total	40	5	0	23	7	16	57,50%	7	5

Abbildung 9: Beispiel KPI-Spreadsheet

4.3 Handlungsempfehlung

Es wird empfohlen, nach der Einarbeitung in das Thema Social Media Recruiting, gemeinsam mit den anderen Unternehmensbereichen eine umfassende HR- und Social-Media-Strategie zu erarbeiten, in die das Social Media Recruiting eingebunden wird. Im Recruiting Mix sollten neben Active Sourcing weitere Recruitingmethoden enthalten sein, um die Zielgruppe bestmöglich abzudecken.

Ergänzend können hierzu weiterhin in sozialen Netzwerken, Stellenbörsen und offline Stellenanzeigen geschaltet werden, es kann Direct Sourcing im eigenen Netzwerk betrieben sowie auf Mitarbeiterempfehlungen gesetzt werden. Welche konkreten Methoden hierbei den idealen Recruiting-Mix ergeben, ist von der Zielgruppe abhängig, sowie davon, ob es sich beim suchenden Unternehmen um die Zielfirma selbst handelt, oder um einen Personalvermittler, der für Dritte auf der Suche nach geeigneten Kandidaten ist.

Als Grundlage für ein erfolgreiches Social Media Recruiting sollten vorab professionelle Mitarbeiter- und Unternehmensprofile auf den gewählten Plattformen angelegt werden. Hierzu ist es hilfreich, sich näher mit Themen wie Personalmarketing und Employer Branding zu beschäftigen (Dannhäuser, 2015, S.82 ff.). Durch diese gezielten Aktivitäten und Strategien kann das Social Media Recruiting unterstützt und somit die Chance auf Erfolg erhöht werden. Den Kandidaten wird es leichtgemacht, sich über Unternehmen und Möglichkeiten zu informieren, sich mit dem Unternehmen und dessen Mitarbeitern zu identifizieren, sowie mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten und diesen zu halten. Des Weiteren ist es für Firmen langfristig unabdingbar, interne Prozesse, Unternehmenskultur und Werte an neue Generationen und branchenspezifisch anzupassen (Dannhäuser, 2015, S.16). Social Media Recruiting ist keine Methode, die man schlicht als Ergänzung zum Repertoire der Recruitingmethoden hinzufügen kann. Es ist

die Folge einer gesellschaftlichen Veränderung, die sich gleichermaßen auf alle Bereiche auswirkt. Strategien und Prozesse müssen entsprechend dahingehend angepasst werden, so dass ein ganzheitliches Konzept entsteht, das auf die Zukunft der Branche ausgelegt und an zukünftige Generationen angepasst ist.

Entscheidend ist, vor der Implementierung der neuen Strategien und Prozesse Ziele zu definieren. Alle Aktivitäten müssen regelmäßig und kontinuierlich auf Wirksamkeit überprüft und evaluiert werden, um den Kurs zu halten und diesen gegebenenfalls korrigieren und stetig optimieren zu können. Durch gezieltes Monitoring ist es möglich, sich iterativ an den idealen Prozess anzunähern.

Social Media Recruiting erweist sich somit als das geeignete Instrument, Experten in der IT-Branche zu erreichen und diese langfristig in Talent Pools einzubinden. So kann dafür gesorgt werden, dass die Talent-Pipeline nachhaltig gefüllt wird. Social Media Recruiting ist eine geeignete Methode, um langfristig ein Netzwerk potentieller Kandidaten aufzubauen. Bereits erkanntes Potential wird genutzt und zu einem späteren Zeitpunkt für eine andere Position rekrutiert.

5 Fazit

5.1 Zusammenfassung & Beantwortung der Forschungsfragen

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit war es, anhand einer Kombination aus Literaturstudie und Evaluationsarbeit aufzuzeigen, inwieweit Social Media Recruiting geeignet ist, bestehende Probleme bei der Rekrutierung von vorhandenen Fach- und Führungskräften in der IT-Branche zu beheben und anschließend eine Beispielstrategie sowie eine Handlungsempfehlung zu geben. Hervorgehoben werden die Probleme bei der Rekrutierung insbesondere durch das mangelnde Bewusstsein und Verständnis der Arbeitgeber für Wünsche und Bedürfnisse der IT-Spezialisten sowie für die Generation der Digital Natives und dem daraus folgenden Wertewandel. Durch die Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufgrund des Fachkräftemangels in der IT-Branche sind die Arbeitgeber seit einigen Jahren darauf angewiesen, aktiv um potentielle Kandidaten zu werben.

Der Rekrutierungsprozess in der IT-Branche hat sich aufgrund der flächendeckenden Digitalisierung, des Engpasses an Fachkräften und des Wertewandels, der mit der Generation der Digital Natives einhergeht, grundlegend geändert. Bisherige Recruitingmethoden generieren nicht länger genügend Bewerber und müssen somit notwendigerweise durch moderne Methoden wie Social Media Recruiting ergänzt oder ersetzt werden. Wichtiger als ein hohes Gehalt ist sehr vielen IT-Experten, innovativ und flexibel arbeiten zu können. Sie bevorzugen flache Hierarchien, Team- und Projektarbeit und eigenen Gestaltungsfreiraum und erwarten von Recruitern eine individuelle, personalisierte Ansprache. Somit bietet sich beim Social Media Recruiting insbesondere die Methode des Active Sourcing an. Als geeignete Plattformen hierfür erweisen sich Business-Netzwerke wie Xing und LinkedIn.

Social Media Recruiting bietet die Möglichkeit, gezielt und proaktiv potentielle Kandidaten anzusprechen. Dabei werden, im Gegensatz zu anderen Methoden, auch latent suchende und passive Kandidaten erreicht. Auf der Plattform Xing sind 60% der Nutzer passiv bezüglich Jobsuche, wovon bei personalisierter Ansprache dennoch 47% interessiert an neuen Angeboten sind (Dannhäuser, 2015, S.2). Bei einer wertschätzenden Kontaktaufnahme sind IT-Spezialisten meist bereit, sich in den Talent Pool aufnehmen zu lassen. So entsteht für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine Win-Win-Situation.

Durch die Standardisierung auf der Meta-Ebene ist das Social Media Recruiting hinsichtlich Kosten und Aufwand herkömmlichen Verfahren langfristig überlegen.

Problematisch bei der Methode des Social Media Recruiting ist die Tatsache, dass nicht die gesamte Zielgruppe in sozialen Netzwerken vertreten ist. Somit deckt das Active Sourcing nur einen Teil der potentiellen Kandidaten ab. Zudem werden IT-Spezialisten mit Angeboten überhäuft und sind deshalb nicht immer offen für eine Ansprache durch Recruiter. Eine Herausforderung stellt darüber hinaus die Umstrukturierung der Personalarbeit und -prozesse dar. Es ist notwendig, Software-Tools anzuschaffen und Personalschulungen durchzuführen. Die Implementierung der neuen Arbeitsweise erweist sich kurzfristig als zeit- und kostenaufwendig. Social Media Recruiting kann nicht für sich alleine stehen, sondern muss in einen Recruiting-Mix eingebunden werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Social Media Recruiting, insbesondere das Active Sourcing, geeignet ist, mit IT-Spezialisten in Kontakt zu treten, ein stabiles Netzwerk aufzubauen und den Talent Pool nachhaltig zu füllen. Die neuen Methoden können besonders bei der Rekrutierung von Kandidaten jüngerer Generationen sehr gute Ergebnisse erzielen. Bereits nach kurzer Zeit können auf diese Weise Stellen effektiv und effizient besetzt werden.

Nach der Wahl des für die Zielgruppe geeigneten Kanals wird im Vorprozess einer Active Sourcing Strategie ein aussagekräftiges Stellenprofil erstellt, dessen Schlüsselwörter in einer Suchmatrix festgehalten werden. Mit Hilfe der Booleschen Suche werden anhand der Kombinationen der Begriffe geeignete Kandidaten im Business-Netzwerk Xing ermittelt. Suchmatrix und Suchverlauf werden detailliert dokumentiert. Anschließend werden die gelisteten Kandidaten mittels personalisierter Ansprache kontaktiert. Um die Response-Rate zu erhöhen, werden Reminder eingesetzt. Der Prozess wird mittels Key Performance Indicators (KPIs) überwacht und kontinuierlich optimiert.

Nach der Einarbeitung in das Thema Social Media Recruiting wird idealerweise eine umfassende HR- und Social-Media-Strategie erarbeitet, in die die neuen Methoden eingebunden werden. Darüber hinaus sollten sich Unternehmen mit Themen wie Personalmarketing und Employer Branding beschäftigen. Wichtig ist ein ganzheitliches Konzept, das auf die Zukunft ausgelegt und auf zukünftige Generationen zugeschnitten ist.

5.2 Reflexion des Vorgehens

Die der Thesis zugrundeliegende Methodik, bestehend aus einer Kombination aus Literaturstudie und Evaluationsarbeit, hat sich für den Umfang einer Bachelorarbeit als hinreichend geeignet erwiesen. Es sind genügend Veröffentlichungen und Studien zu einzelnen Themenbereichen wie Social Media Recruiting, der IT-Branche, sowie der Generation der Digital Natives verfügbar. Während der Bearbeitungszeit sind sukzessive weitere Werke erschienen, da die Branche sich in hohem Tempo verändert und weiterentwickelt. Da es allerdings keine wissenschaftlichen Arbeiten gibt, die alle für diese Arbeit wesentlichen Themen in Zusammenhang stellen, wurden in dieser Bachelorarbeit relevante Thesen kombiniert, analysiert und die notwendigen Schlussfolgerungen gezogen.

In weiterführenden Studien von größerem Umfang bietet es sich an, auf empirische Methoden zurückzugreifen, um speziell für dieses Thema aussagekräftige, repräsentative Resultate zu erzielen.

5.3 Kritische Betrachtung & Ausblick

Die Resultate dieser Arbeit und die erarbeitete Strategie, sowie weiterführende Fragestellungen, sollten zukünftig in einem umfangreicheren Projekt durch empirische Studien validiert werden. Social Media Recruiting ist ein geeignetes Instrument, um das vorhandene Potential an Fachkräften in der IT-Branche durch effektives Matching auszuschöpfen. Hauptaugenmerk muss hierbei auf dem Ausbau eines stabilen Netzwerkes liegen, aus dem rekrutiert werden kann. In Zukunft sollten jedoch vor allem Maßnahmen und Strategien im Aus- und Weiterbildungsreich entwickelt werden, die nachhaltig den Nachwuchs an IT-Professionals sicherstellen.

Literaturverzeichnis

- **Bitkom** (2014, 10. November). In Deutschland fehlen 41.000 IT-Experten. Abgerufen am 15. Dezember 2016, von <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/In-Deutschland-fehlen-41000-IT-Experten.html>
- **Bitkom** (2016, 14. November). 51.000 offene Stellen für IT-Spezialisten. Abgerufen am 15. Dezember 2016, von <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/51000-offene-Stellen-fuer-IT-Spezialisten.html>
- **Bundesagentur für Arbeit** (2016). Der Arbeitsmarkt für IT-Fachleute in Deutschland.
- **Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (o.D.). Das Portal zur Fachkräfte-Offensive. Abgerufen am 28. Dezember 2016, von <http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Startseite/start.html>
- **Computerwoche** (2016, 19. August). Bewerber möchten angesprochen werden. Abgerufen am 07. Januar 2017, von <http://www.computerwoche.de/a/bewerber-moechten-angesprochen-werden,3316129>
- **Dannhäuser, R.** (2015). Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler
- **Dietz, S.** (o.D.). Active Sourcing: Tipps für die Direktansprache von Kandidaten. Abgerufen am 02. Januar 2017, von <http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/rekrutierung-verguetung/rekrutierung/active-sourcing-tipps-fuer-die-direktansprache-von-kandidaten-147145.aspx>
- **Dirks, T.** (September 2015). Der Arbeitsmarkt für IT-Fachkräfte. Bitkom.
- **Experteer GmbH** (2015). Active Sourcing: Studie 2015.
- **Freimark, A.** (2017, 04. Januar). Was sich IT-Freiberufler von Vermittlern wünschen. Abgerufen am 07. Januar 2017, von <http://www.computerwoche.de/a/was-sich-it-freiberufler-von-vermittlern-wuenschen,3315697>
- **Gaedt, M.** (2014). Mythos Fachkräftemangel: Was auf Deutschlands Arbeitsmarkt gewaltig schief läuft (1. Auflage). Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co.KGaA
- **Haufe Online Redaktion** (2015, 12. August). Fehler im Recruiting-Prozess erschweren die Suche nach IT-Experten. Abgerufen am 15. Dezember 2016, von http://www.haufe.de/personal/hr-management/recruiting-von-it-fachkraef-ten_80_313980.html
- **Hays AG.** (2015). Fachkräfte-Index Quartal 3/2015. Abgerufen am 30. Dezember 2016, von <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/fachkraefte-index>

- **Jánszky, S. G.** (2014). Das Recruiting-Dilemma: Zukunft der Personalarbeit in Zeiten des Fachkräftemangels (1. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co.KG
- **LinkedIn Corporation** (2016, 29. April). LinkedIn feiert acht Millionen Mitglieder in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Abgerufen am 07. Januar 2017, von <http://www.presseportal.de/pm/64022/3314317>
- **Milbert, A.** (2015). **Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR).** Wachsen oder schrumpfen?
Zugehöriger Artikel online (o.D.): Unterschiede zwischen Stadt und Land vergrößern sich. Abgerufen am 07. Januar 2016, von http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Home/Topthemen/wachsend_schrumpfend.html
- **Partnerschaft für Fachkräfte in Deutschland.** Fachkräftewoche – In Deutschland steckt mehr. 26. Oktober bis 01. November 2015. Abgerufen am 30. Dezember 2016, von <http://www.fachkraeftewoche.de/wid/DE/Startseite/start.html>
- **Rechsteiner, F.** (2016). Erfolgreiches IT-Recruiting trotz Fachkräftemangel: Methoden zur Personalbeschaffung und -bindung (1.Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler
- **Springer Gabler Verlag.** Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Personalbeschaffung. Abgerufen am 26. Dezember 2016, von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72030/personalbeschaffung-v8.html>
- **Stack Overflow Careers** (2015). Die Software-Entwickler Fachkräfte-Landschaft 2015
- **Statista GmbH** (2016). Statistiken zum Karrierenetzwerk LinkedIn. Abgerufen am 07. Januar 2017, von <https://de.statista.com/themen/700/linkedin/>
- **Staufenbiel Institut GmbH** (2016). JobTrends Deutschland 2016.
- **Wald, P. M., Weckbach, R., & Fenger, L.** (Oktober 2015). **HTWK Leipzig, get in GmbH.** Was IT-Fachkräfte von ihrem Berufseinstieg erwarten.
- **Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., et al** (2015). **Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Monster Worldwide Deutschland GmbH.** Recruiting Trends 2015.
- **Xing AG** (2013). Fallstudie: Active Sourcing in Deutschland.
- **Xing AG** (2015). Q 3 – Zwischenbericht 2015.
- **Zils, E.** (2015). Social Media Recruiting Studie 2015 Auswertung Deutschland. Online-Recruiting.net. Abgerufen am 29. Dezember 2016, von <http://www.online-recruiting.net/ressources/social-media-recruiting-studie-2015-deutschland/>

Checklist Schriftelijk Rapporteren

Naam:

Klas:

Datum:

Titel verslag/rapport:

Nadat jij je verslag/rapport hebt gecontroleerd met behulp van deze checklist, voeg je deze toe als bijlage. Zonder de ingevulde checklist vindt er geen beoordeling plaats. De assessor controleert met deze checklist je rapport/verslag. De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn de zogenaamde 'killing points'. Indien de assessor meer dan vijf 'killing points' heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. Voor de herbeoordeling moet je ook de oude versie inleveren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen 'killing points' toegestaan! AANVINKEN WAT NIET IN ORDE IS!

1. Het taalgebruik:

- Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden*
- Bij meer dan drie fouten per duizend woorden is het rapport/verslag afgekeurd!**
- Heeft een adequate interpunctie*
- Is afgestemd op de gekozen doelgroep (juiste stijl)*
- Laat een zakelijke en actieve schrijfstijl zien*
- Bevat geen persoonlijke voornaamwoorden*

2. Het rapport/verslag:

- Is ingebonden (hard copy)*
- Is vrij van plagiaat* (zie onderwijsexamenregeling)

3. De omslag:

- Bevat de titel
- Vermeldt de auteur(s)

4. De titelpagina/het titelblad:

- Heeft een specifieke titel*
- Vermeldt de auteur(s)*
- Vermeldt de plaats en de datum*
- Vermeldt de opdrachtgever(s)*

5. Het voorwoord:

- Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag
- Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan)

6. De inhoudsopgave:

- Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag*
- Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n)
- Is overzichtelijk
- Heeft een correcte paginaverwijzing

7. De samenvatting:

- Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag
- Bevat conclusies
- Bevat geen persoonlijke mening
- Is gestructureerd
- Is zakelijk geschreven
- Staat direct na de inhoudsopgave

8. De inleiding (toelichting op intranet):

- Is hoofdstuk 1*
- Beschrijft het grotere kader en aanleiding
- Beschrijft inhoudelijke achtergrondinformatie*
- Formuleert het probleem/de onderzoeksvraag*
- Vermeldt het doel*
- Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag*

9. Materiaal en methode:

- Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode
- Past bij de onderzoeksvraag/vragen*
- Beschrijft de variabelen/eenheden
- Beschrijft de methode van data-analyse

10. De (opmaak van de) kern:

- Bestaat uit genummerde hoofdstukken en (sub)paragrafen (maximaal drie niveaus)*
- Deze zijn verschillend in opmaak*
- De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel
- Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina
- Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina
- De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken)
- De figuren zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (onder de figuur)*
- De tabellen zijn (door) genummerd en hebben een passende titel (boven de tabel)*
- Tabellen en figuren zijn zelfstandig te begrijpen
- In de tekst zijn er verwijzingen naar figuren en/of tabellen*
- De tekst bevat verwijzing naar de desbetreffende bijlage(n)
- De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen
- De pagina's zijn genummerd*

11. De discussie:

- Bevat een vergelijking met relevante literatuur
- Geeft de valide argumentatie weer
- Evalueert de gebruikte onderzoeksmethode
- Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen (zie toelichting op intranet)

12. De conclusies en aanbevelingen:

- De conclusies zijn gebaseerd op relevante feiten
- De aanbevelingen zijn gebaseerd op relevante feiten
- Bevatten geen nieuwe informatie*

13. De bronvermelding:

- In de tekst is conform de geldende APA-normen* (zie toelichting op intranet)

14. De literatuurlijst:

- Is opgesteld conform de geldende APA-normen* (zie toelichting op intranet)

15. De bijlagen:

- Zijn genummerd
- Zijn voorzien van een passende titel
- Bevatten geen eigen analyse