

# Inhalt

<b>Inhalt</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>7</b>
1.1 <i>Ausgangssituation</i>	7
1.2 <i>Zielsetzung der Arbeit</i>	8
1.3 <i>Forschungsfragen</i>	8
1.4 <i>Aufbau und Methodik der Arbeit</i>	9
<b>2 Theoretisches Fundament</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Grundbegriffe</i>	11
2.1.1 Personalmanagement	11
2.1.1.1 Ziele des Personalmanagements	12
2.1.1.2 Aufgaben und Funktionsbereiche des Personalmanagements	14
2.1.2 Personalrekrutierung	15
2.1.2.1 Der Personalrekrutierungsprozess	16
2.1.2.2 Methoden der Personalrekrutierung	17
2.1.3 Medien	18
2.1.4 Fachkräfte	20
2.1.4.1 Demographie	20
2.1.4.2 Wertewandel	22
2.2 <i>Klassische Rekrutierungsmethoden</i>	23
2.2.1 Stellenanzeigen	23
2.2.2 Interne Besetzung	24
2.2.3 Mitarbeiterempfehlungen	25
2.2.4 Arbeitsagenturen	25
2.2.5 Personalberater	25
2.2.6 Leiharbeit	26
2.3 <i>Neue Medien im Rahmen der Personalrekrutierung</i>	28
2.3.1 Karriereseiten der Unternehmen	28
2.3.2 Jobbörsen	28

2.3.3	Social Networks .....	29
2.3.4	Blogs.....	30
2.3.5	Podcasts .....	30
2.3.6	Wikis .....	30
2.3.7	Talent Relationship Management.....	31
2.3.8	Hochschulmarketing.....	31
<b>3</b>	<b>Empirie.....</b>	<b>32</b>
3.1	<i>Ziel der Studie.....</i>	32
3.2	<i>Forschungsdesign.....</i>	32
	.....	33
3.2.1	Methodik .....	33
3.2.2	Sample.....	33
3.2.3	Instrument.....	33
3.3	<i>Durchführung der Befragung.....</i>	34
3.4	<i>Auswertung der Ergebnisse .....</i>	34
3.5	<i>Darstellung der Ergebnisse .....</i>	35
3.5.1	Rekrutierungskanäle .....	35
3.5.2	Chancen und Risiken.....	36
3.5.3	Beurteilung der Trends.....	37
3.5.4	Aktuelle und zukünftige Herausforderungen.....	38
3.5.5	Erfolgsfaktoren für die Personalrekrutierung .....	40
<b>4</b>	<b>Zusammenführung.....</b>	<b>42</b>
4.1	<i>Ausblick .....</i>	48
<b>Literatur</b>		<b>49</b>
<b>Anlagen</b>		<b>53</b>
<b>Anlagen, Teil 1.....</b>		<b>LV</b>
<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>		<b>57</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele des Personalmanagements

Abbildung 2: „Pfortsheimer 3-Säulen-Modell des Personalmanagements“

Abbildung 3: Mitarbeiterbetreuung im 3-Säulen-Modell

Abbildung 4: Der Personalrekrutierungsprozess

Abbildung 5: Einfluss neuer Technologien auf das Personalmanagement

Abbildung 6: Bevölkerungspyramide für Österreich

Abbildung 7: Headhunting-Phasen

Abbildung 8: Forschungsdesign der Primärstudie

Abbildung 9: Branchenverteilung der Empirischen Studie

Abbildung 10: Zukünftige Herausforderungen

Abbildung 11: Erfolgsfaktoren

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wege der Personalrekrutierung

Tabelle 2: Stärken und Schwächen traditionelle Rekrutierung

Tabelle 3: Stärken und Schwächen innovative Rekrutierung

# Abkürzungsverzeichnis

<b>HRM</b>	Human Ressource Management
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>ca.</b>	circa
<b>§</b>	Paragraph
<b>z.Bsp.</b>	zum Beispiel
<b>&amp;</b>	und



# 1 Einleitung

Der einleitende Teil dieser Arbeit gibt Aufschluss über die bearbeitete Problemstellung und die Zielsetzung. Anhand der definierten Forschungsfragen soll das Thema wissenschaftlich erarbeitet werden.

## 1.1 Ausgangssituation

Aufgrund der Dynamik der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie dem vorherrschenden Demographie- und Wertewandel, wächst der Druck auf Unternehmen, klassische Formen der Personalrekrutierung zu überdenken, und neue Methoden in Ihre Personalarbeit zu implementieren. Die Interaktion über innovative Medienkanäle mit potenziellen Fachkräften ist richtungsweisend für das Human Resource Management der Zukunft.<sup>1</sup>

Einer Studie von Hewitt (2010) zufolge, sehen ca. 70% der befragten Unternehmen einen Engpass an gut ausgebildeten Arbeitskräften. Die Gründe dafür können sehr vielfältig ausfallen, von sinkenden Geburtenraten, steigenden Scheidungsraten bis hin zu veränderten Werten und Bedürfnissen der Nachwuchskräfte.<sup>2</sup> Dieser Engpass verteilt sich jedoch sehr unregelmäßig. Bekannte Großkonzerne mit gutem Image – wie Red Bull oder Porsche – können sich vor Initiativbewerbungen kaum retten, während kleinere bzw. unbekanntere Unternehmen um sogenannte High Potentials kämpfen müssen.<sup>3</sup> Diese Situation resultiert hauptsächlich aus dem erfolgreichen Aufbau einer Arbeitgebermarke, aber auch das Branchenimage ist ausschlaggebend für hohe Bewerberquoten. So wird zum Beispiel die Automobilindustrie nachwievor von Arbeitssuchenden präferiert.

---

<sup>1</sup> Vgl. Blickpunkt: Arbeit und Arbeitsrecht 11/11 – Soziale Netzwerke für die Personalarbeit erfolgreich nutzen

<sup>2</sup> Vgl. Scholz (2000): Seite 10

<sup>3</sup> Vgl. Doris Linder-Lohmann, F. Lohmann, U. Schirmer (2008): Seite 9

Offenkundig ist die Angebots- und Nachfragesituation am Arbeitsmarkt aus der Balance geraten, was bedeutet, dass es mehr qualifizierte Stellenausschreibungen als gut ausgebildete Fachkräfte gibt.<sup>4</sup> Die Annahme, dass Unternehmen ihre Strategien flexibel an diese Marktveränderungen anpassen, ist jedoch zu voreilig. Studien zeigen, dass fast ein Drittel aller Befragten keine fachspezifische Personalstrategie verfolgt.<sup>5</sup> Während sich das Internet mittlerweile zur bedeutendste Informationsquelle für suchende Arbeitskräfte entwickelt hat, nutzen Unternehmen die neuen Medien nur in einem sehr geringen Ausmaß. Dabei war es noch nie simpler, in Kontakt mit potenziellen Nachwuchskräften zu treten. Die Herausforderung für den Rekruter liegt lediglich darin, die zentralen Erfolgspotenziale der einzelnen Methoden zu erkennen und diese auch zu nutzen.

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Im Zuge dieser wissenschaftlichen Arbeit sollen, ausgehend von der oben erläuterten Problemstellung, die zahlreichen Instrumente der Personalrekrutierung einerseits theoretisch durchleuchten und andererseits empirisch hinterfragt werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Erfolgsfaktoren, die bei der Personalbeschaffung von Fachkräften über neue Medien zu beachten sind. Anhand der empirischen Studie sollen die meistgenutzten Rekrutierungsmethoden erhoben und deren Chancen und Risiken erläutert werden. Die Arbeit soll mögliche Pfade aufzeigen, die Unternehmen einschlagen können, um der schlechten Arbeitsmarktsituation und dem zunehmenden Fachkräfteengpass entgegen zu wirken.

## 1.3 Forschungsfragen

Basierend auf der erläuterten Problemstellung und der Zielsetzung dieser Bachelorarbeit lassen sich folgenden Forschungsfragen ableiten:

- Welche klassischen Formen der Personalrekrutierung gibt es?

---

<sup>4</sup> Vgl. Bernd Bienzeisler, Sandra Bernecker – Fachkräftemangel und Instrumente der Personalgewinnung

<sup>5</sup> Vgl. Wirtschaftsblattbericht: Bei Fachkräftemangel hilft Strategie statt Bauchgefühl [www.wirtschaftsblatt.at](http://www.wirtschaftsblatt.at)



- Welche neuen Formen der Personalrekrutierung gibt es?  
Sind aktuelle Entwicklungen und Trends erkennbar?
- Welche Erfolgsfaktoren gibt es bei der Rekrutierung von Fachkräften über neue Medien zu beachten?

## **1.4 Aufbau und Methodik der Arbeit**

Den ersten Teil dieser Arbeit bildet das „theoretische Fundament“. Dies soll die Grundbegrifflichkeiten definieren und somit ein grundlegendes Verständnis für die Thematik sicherstellen. Des Weiteren sollen als Basis der empirischen Befragung alle wesentlichen Themen aus Sicht der Literatur abgehandelt werden.

Im ersten Kapitel werden zunächst die Aufgaben und Ziele des Human Resource Management im Allgemeinen definiert und beschrieben. Darauf aufbauend widmet sich die Arbeit dem Personalrekrutierungsprozess sowie den definierten Aufgaben, Zielen und Instrumenten.

Der zweite und empirische Teil dieser Arbeit behandelt die praktische Durchführung der Primärstudie. Im Zuge qualitativer Interviews von österreichischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen werden die Stärken und Schwächen der Rekrutierungsmethoden sowie Erfolgsfaktoren für die Rekrutierung von Fachkräften erhoben.

Eine Gegenüberstellung von Theorie und Empirie sowie eine kurze Zusammenfassung bilden den Abschluss dieser wissenschaftlichen Arbeit.



## 2 Theoretisches Fundament

Das nachfolgende Kapitel soll Fundament für das grundlegende Verständnis der Thematik bilden, indem die Grundbegrifflichkeiten definiert und erläutert werden.

### 2.1 Grundbegriffe

#### 2.1.1 Personalmanagement

Als Grundlage für die Personalrekrutierung ist zunächst der Begriff Personalmanagement – auch bekannt als Human Resource Management oder Personalwesen - zu erklären, welcher sich aus zwei Faktoren zusammensetzt. Einerseits steht der Faktor Mensch und dessen Leistung im Fokus, andererseits bedarf es einer richtungsweisenden Führung, dem Management.<sup>6</sup> Das Personalmanagement umfasst somit alle mitarbeiterbezogenen Aufgaben. Während in den Anfängen der Betriebswirtschaft der Personalarbeit eine vergleichsweise unwichtige Rolle im Unternehmen zukam, setzen diese heutzutage einen Grundstein für den Erfolg eines Unternehmens, da wichtige Erfolgsparameter stark von der Ressource Mensch gesteuert und beeinflusst werden.<sup>7</sup> Konsequenterweise stellt die menschliche Arbeitskraft eines der wichtigsten Leistungsinstrumente eines Unternehmens dar. In der Literatur findet man zu diesem Thema eine Vielzahl an Definitionen.

Nach Scholz wird Personalmanagement folgendermaßen definiert:

*„Personalführung ist die Optimierung des Verhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Hinblick auf eine weitgehende Integration von Unternehmens- und Individualzielen.“<sup>8</sup>*

---

<sup>6</sup> Vgl. Meinulf Kolb (2010) : Seite 5

<sup>7</sup> Marc Beise, Stefan Schmittmann (2009): Seite 103

<sup>8</sup> Zit. Scholz (2000)

### 2.1.1.1 Ziele des Personalmanagements

Scholz weist in seiner Definition auf die Unternehmens- und Individualziele hin. Dabei gilt es, eine Balance zwischen den unternehmensbezogenen Zielsetzungen und den Bedürfnissen der Mitarbeiter zu finden.

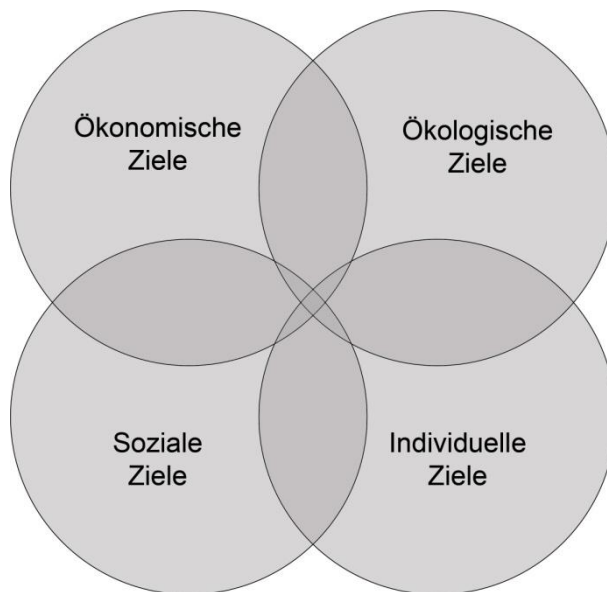


Abbildung 1: Ziele des Personalmanagements

#### **Wirtschaftliche Ziele**

Die ökonomischen Ziele streben nach einem optimierten Kosten- und Ertragsverhältnis und zielen auf eine langfristige Maximierung der Gewinne und der Rentabilität ab. Um diese Zielsetzungen zu erreichen, müssen die Leistungsfaktoren eines Unternehmens optimal eingesetzt werden.

#### **Ökologische Ziele**

Die ökologischen Zielsetzungen befassen sich mit dem Umfeld eines Unternehmens und haben zur Aufgabe, die vorhandenen Ressourcen nachhaltig und effizient zu nutzen. Da mit der Einhaltung dieses definierten Bestrebens auch hohe Kosten einhergehen können, stehen diese in einem Interessenkonflikt mit ökonomischen Zielen.

### **Soziale Ziele**

Soziale Ziele definieren Maßnahmen zur Erreichung eines optimalen Arbeitsverhältnisses. Während das Unternehmen auf einige Erfolgsfaktoren Einfluss nehmen kann, sind andere wiederum – wie die Sicherheit des Jobs oder eine leistungsgerechte Entlohnung – nicht unmittelbar zu steuern. Diese sozialen Zielsetzungen stehen mit den ökonomischen und ökologischen Aufgaben in einer Konfliktbeziehung.

### **Individuelle Ziele**

Bei den individuellen Zielen liegt das Hauptaugenmerk auf den Bedürfnissen jedes einzelnen Mitarbeiters. Diese greifen Impulse auf, die nicht in den sozialen Zielsetzungen eines Unternehmens betrachtet werden. Beispielsweise ist das Arbeitsklima ein wesentliches Kriterium für zufriedene und motivierte Mitarbeiter.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Doris Lindner-Lohmann, Florian Lohmann, Uwe Schirmer (2008): Seite 1-4

### 2.1.1.2 Aufgaben und Funktionsbereiche des Personalmanagements

Resultierend aus der steigenden Dynamik von Mitarbeiter-, Unternehmens- und Marktbedürfnissen hält das Human Resource Management ein facettenreiches Aufgabengebiet bereit, welches mit Hilfe des Pfortsheimer 3-Säulen-Modells veranschaulicht werden soll.<sup>10</sup>

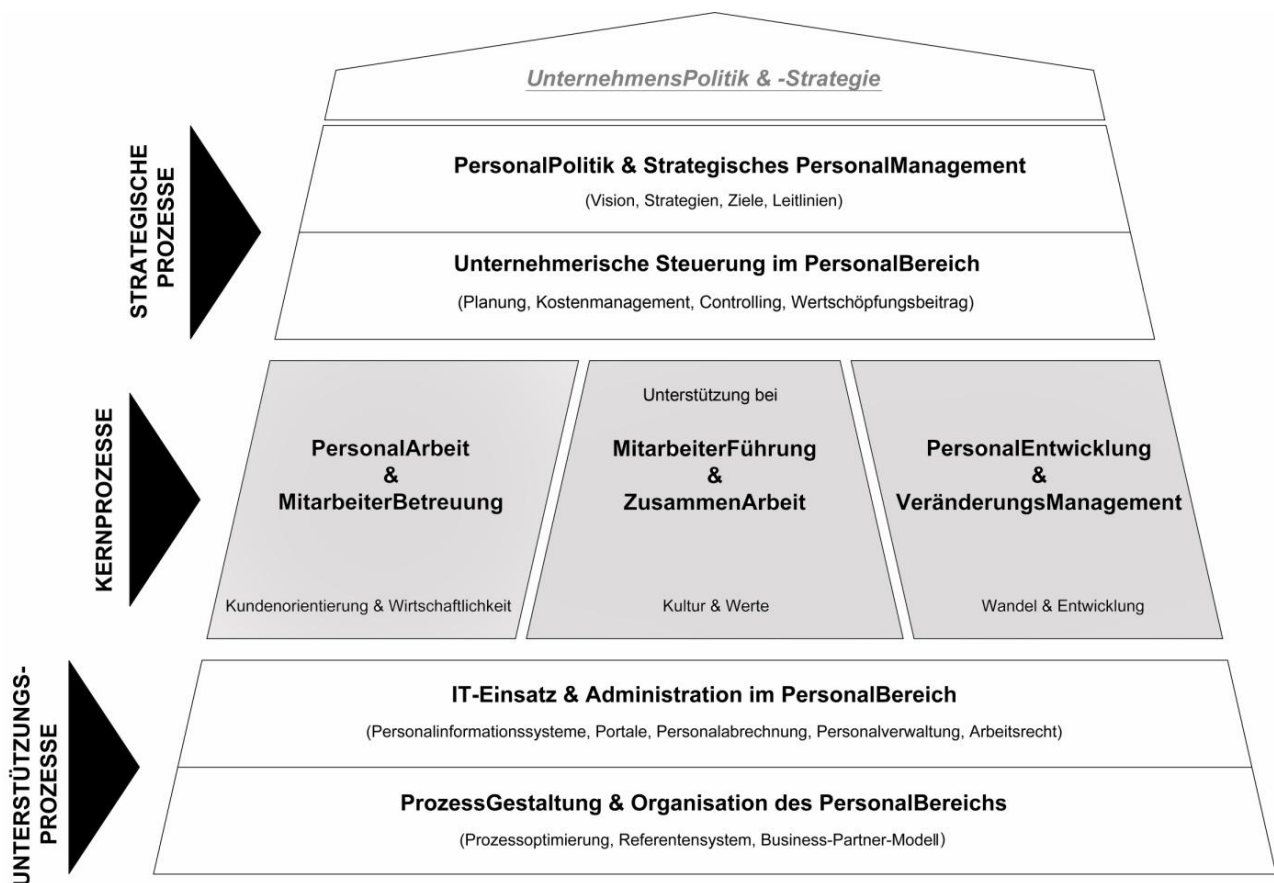


Abbildung 2: „Pfortsheimer 3-Säulen-Modell des Personalmanagements“

Die drei abgebildeten Kernprozesse des Personalmanagements sind:

- Die Personalarbeit und Mitarbeiterbetreuung
- (unterstützende) Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit
- Personalentwicklung und Veränderungsmanagement

<sup>10</sup> Dirk Holtbrügge (2010): Seite 99

Der erste Kernprozess – die **Personalarbeit** – umfasst alle Aufgaben von Beschaffung zur Bindung bis hin zur Freisetzung von Mitarbeitern. Eine unterstützende Wirkung hat das Personalmanagement ebenfalls auf die **Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit**. Die dritte und letzte Aufgabe befasst sich mit der **Entwicklung** der Mitarbeiter sowie dem **Change Management**.<sup>11</sup>

## 2.1.2 Personalrekrutierung

Die Personalrekrutierung ist eine der Kernaufgaben des Personalbeschaffungsprozesses und hat zum Ziel, dem Unternehmen qualifiziertes Personal

- zum richtigen Zeitpunkt
- am rechten Ort und
- in der benötigten Menge

zu liefern.<sup>12</sup> Alle Maßnahmen – von der Suche und der Wahl bis hin zur Einstellung eines potenziellen Mitarbeiters – sind Inhalt des Beschaffungsprozesses.



Abbildung 3: Mitarbeiterbetreuung im 3-Säulen-Modell

<sup>11</sup> Vgl. Meinulf Kolb (2010): Seite 4-6

<sup>12</sup> Vgl. Doris Brenner (2009): Seite 28-29

Unterschieden werden operative und strategische Maßnahmen der Personalrekrutierung. Während sich die operative bzw. kurzfristige Rekrutierung mit der Durchführung der Personalsuche befasst, liegt der Fokus der strategischen Maßnahmen auf langfristigen Zielen. Hierzu gehört die Arbeitssicherung, die mit Hilfe eines erfolgreichen Personalmarketings sichergestellt werden kann.

Gründe für den Bedarf an neuen Mitarbeitern können sehr vielfältig ausfallen, beispielsweise aufgrund von Kündigungen, Erweiterungen des Unternehmens oder veränderten Unternehmensstrukturen. Ein temporärer Personalbedarf kann durch Mehr- oder Leiharbeit abgedeckt werden, bei langfristigem Bedarf an Mitarbeitern beginnt der eigentliche Personalrekrutierungsprozess.<sup>13</sup>

### 2.1.2.1 Der Personalrekrutierungsprozess

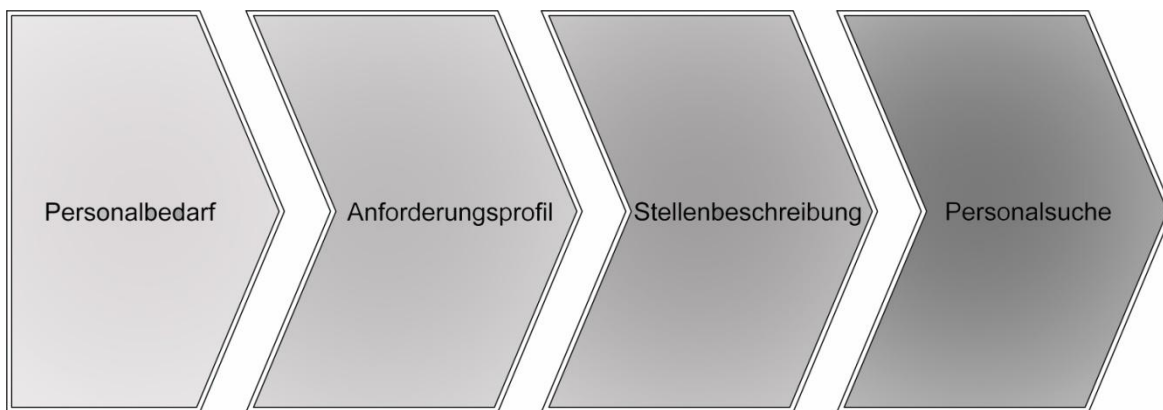


Abbildung 4: Der Personalrekrutierungsprozess

Freigegeben wird dieser durch die Führungsebene, in Abstimmung mit der verantwortlichen Abteilungsleitung. Die Suche eines potenziellen Kandidaten setzt die Erarbeitung eines Anforderungsprofils voraus, welches die Grundlage für die Stellenbeschreibung bildet. Nachfolgende Punkte müssen bei der Erstellung eines Anforderungsprofils ausgearbeitet werden:

---

<sup>13</sup> Doris Brenner (2009): Seite 29



- Exakt definierte Aufgaben- und Verantwortungsgebiete
- Vorausgesetzte Qualifikationen und Kenntnisse
- Mögliche Erfolgsfaktoren

Das Unternehmen differenziert zwischen Anforderungen, die unbedingt von einem neuen Mitarbeiter erfüllt werden müssen und jenen, die nicht unbedingt nötig, aber für die Einarbeitungsphase förderlich, sind.<sup>14</sup>

Basierend auf dem erarbeiteten Anforderungsprofil ergibt sich die Stellenbeschreibung, in der die definierten Aufgaben, Verantwortungen und Qualifikationen nochmals abgerundet werden. Diese dient einerseits als Grundlage für die Einstufung der Entlohnung, jedoch auch als Leitfaden für die Einstellungsgespräche.

### **2.1.2.2 Methoden der Personalrekrutierung**

Neben den klassischen Rekrutierungswegen haben sich in den vergangenen Jahren auch innovativere Formen etabliert. Aufgrund des stetig steigenden Kampfes um qualifiziertes Personal und den veränderten Bedürfnissen von Mitarbeitern sind Unternehmen gefordert, eine andere Richtung bei der Personalrekrutierung einzuschlagen.<sup>15</sup> Seit einigen Jahren setzen Unternehmen nicht mehr nur auf Printmedien, sondern offerieren vakante Stellen zunehmend online. Nichtsdestotrotz sei bemerkt, dass auch traditionelle Beschaffungskanäle nicht an Relevanz verlieren. Ein kombinierter Einsatz traditioneller und innovativer Rekrutierungsinstrumente ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Personalarbeit.<sup>16</sup> Die folgende Abbildung veranschaulicht die verschiedenen Möglichkeiten der Personalrekrutierung, welche in Kapitel 2.3. detaillierter betrachtet werden.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Silke Wickel-Kirsch, Matthias Janusch, Elke Knorr (2008): Seite 30

<sup>15</sup> Vgl. Meinulf Kolb (2010): Seite 88-89

<sup>16</sup> Vgl. Flato, Reinbold-Scheible (2008): Seite 33

<sup>17</sup> Vgl. Wickel-Kirsch, Matthias Janusch, Elke Knorr (2008): Seite 35

## Wege der Personalrekrutierung

Klassisch	Innovativ
> Stellenanzeigen	> Kariereseiten
> Interne Besetzung	> Jobbörse
> Mitarbeiterempfehlung	> Social Networks
> Arbeitsagenturen	> Podcasts
> Headhunter	> Wikis
> Leiharbeit	> Talent Relationship Marketing
	> Hochschulmarketing

Tabelle 1: Wege der Personalrekrutierung

### 2.1.3 Medien

Der Begriff Medium stammt ursprünglich aus dem Lateinischen und bedeutet im Wesentlichen: „vermittelndes Element“.<sup>18</sup> Medien dienen als Übermittlungskanal für die Kommunikation und sind auf Grund der Tatsache, dass Personalmanagement ohne Kommunikation nicht möglich ist, eines der wesentlichsten Kriterien für ein erfolgreiches Human Resource Management.

Neben den klassischen Formen der Übermittlung gewinnen mehr und mehr elektronische Wege der Kommunikation – auch E-Recruiting genannt – an Einfluss, besonders bei der Suche nach qualifizierten Fach- und Führungskräften. Vor dem Hintergrund des Wertewandels und den damit einhergehenden Anforderungen und Bedürfnissen der Menschen, ist es an der Zeit, flexible Personalarbeit zu leisten, um im Wettkampf um gut ausgebildete Mitarbeiter Konkurrenten einen Schritt voraus zu sein.<sup>19</sup>

Übliche Formen der Personalsuche – beispielsweise Inserate in Printmedien oder Stellenausschreibungen am Informationsbrett eines Unternehmens - werden durch elektroni-

---

<sup>18</sup> Vgl. Duden: [www.duden.at](http://www.duden.at)

<sup>19</sup> Vgl. Dutta (2011): Seite 29

sche Medien wie das Internet und das Web 2.0 ergänzt. Unter dem Begriff Web 2.0 ist eine Weiterentwicklung des Internets zu verstehen, die dem User ein aktives Mitwirken im World Wide Web ermöglicht. Das Web 2.0 beinhaltet Social Network Plattformen wie Xing, Facebook oder LinkedIn, aber auch Blogs, Podcasts und Wikis. Abbildung veranschaulicht den Einfluss neuer Technologien auf das Personalmanagement.<sup>20</sup>

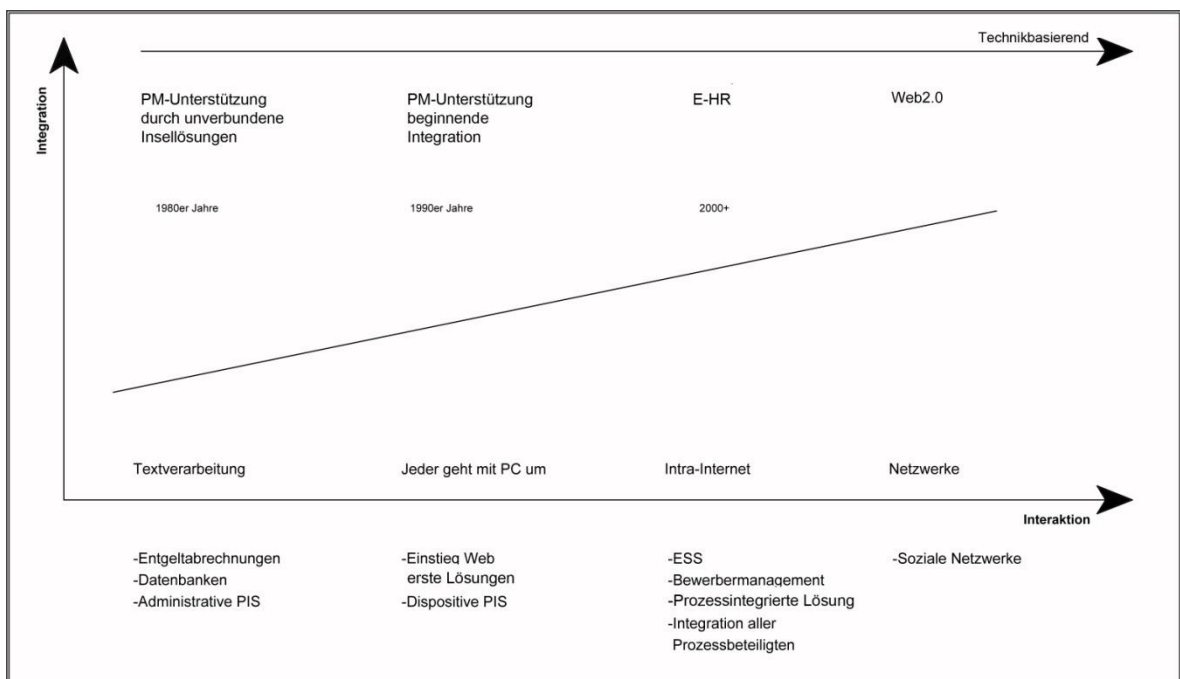


Abbildung 5: Einfluss neuer Technologien auf das Personalmanagement

Eine präzisere Erläuterung dieser neuartigen Methoden der Personalrekrutierung findet man in Kapitel 2.3.

<sup>20</sup> Vgl. Hass, Walsh, Kilian (2008):

## 2.1.4 Fachkräfte

*„In order to keep the pipeline full of talented people, almost all of the companies are starting to take nontraditional approaches to recruiting“<sup>21</sup>*

Mit diesem Statement entfachte im Jahre 1998 Ed Micheal, Direktor des amerikanischen Beratungsunternehmen McKinsey, die Diskussion über den sogenannten „war for talents“. Unternehmen sehen sich zunehmend damit konfrontiert, freie Stellen nicht mit dem benötigten Fachpersonal besetzen zu können. Wirtschaftskammerpräsident Christoph Leitl präsentiert in einer market-Studie im Auftrag der WKÖ folgendes Ergebnis:

*„Sieben von zehn Arbeitgebern haben aktuell Schwierigkeiten geeignete Mitarbeiter zu finden. Bei Betrieben ab 20 Arbeitskräften trifft es bereits jeden zweiten, der eine personelle Lücke nicht zufriedenstellend schließen kann.“<sup>22</sup>*

Demzufolge sehen zwei Drittel der Unternehmen einen Mangel an Fachkräften am österreichischen Arbeitsmarkt.

Doch worin liegen die Gründe für den derzeit vorherrschenden Fachkräftemangel? Die Meinungen hierzu gehen weit auseinander. Während einige Experten der Ansicht sind, dass nicht fehlendes qualifiziertes Personal sondern unverhältnismäßige Anforderungen der Unternehmen Ursache dafür sind, sind andere der Überzeugung, dass bereits in wenigen Jahren das Angebot an Fach- bzw. generell an Arbeitskräften spärlich sein wird.<sup>23</sup>

Veränderte Rahmenbedingungen für die Personalrekrutierung ergeben sich durch den gesellschaftlichen Wandel – einerseits vor dem demographischen Hintergrund und andererseits durch veränderte Werte der heutigen Gesellschaft. .

### 2.1.4.1 Demographie

Als „demographischer Wandel“ wird die Verschiebung der Altersstruktur bezeichnet, welche durch folgende Parameter beeinflusst wird:

- **Die Geburtenrate (Fertilität)**
- **Die Sterberate (Mortalität)**

---

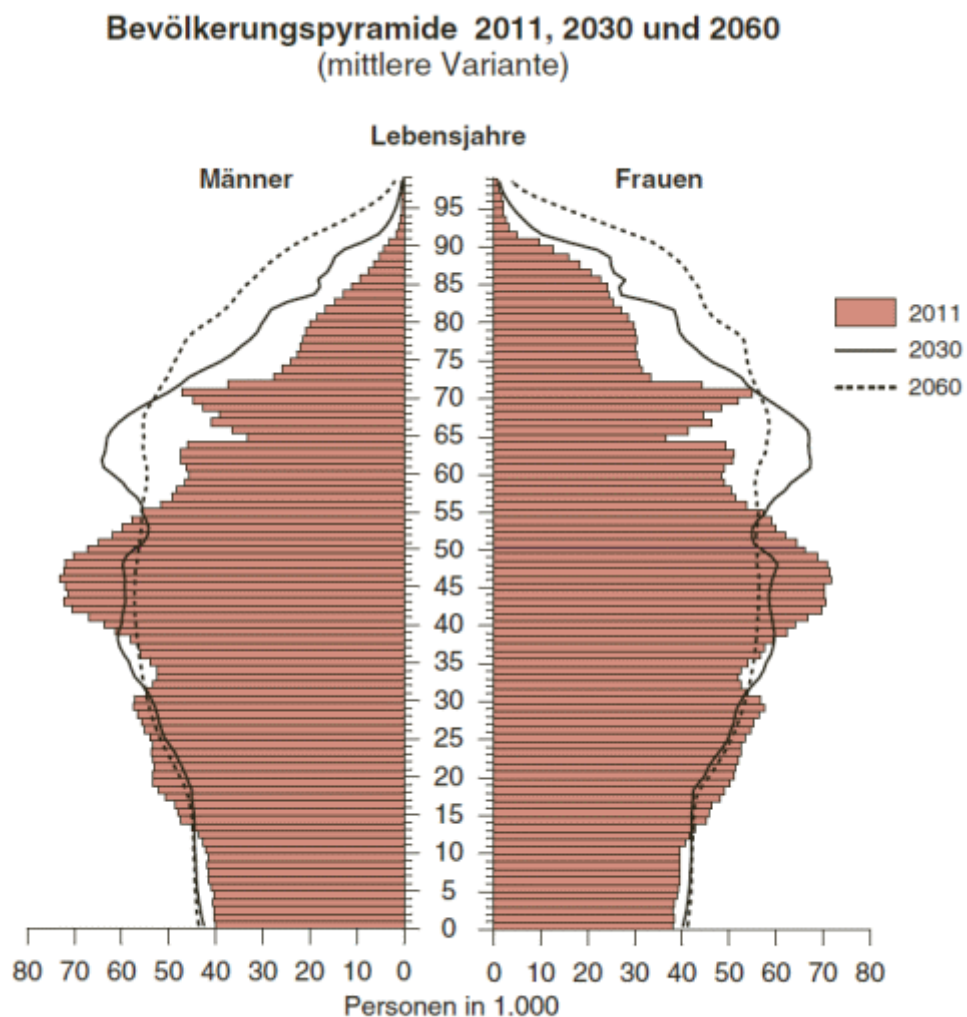
<sup>21</sup> Vgl. <http://www.4managers.de/management/themen/war-for-talents/>

<sup>22</sup> Vgl. [www.wirtschaftsblatt.at/archiv/printimport/1353579](http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/printimport/1353579)

<sup>23</sup> Vgl. Götz (2002): Seite 89

- **Die Zu- und Abwanderung**<sup>24</sup>

Anhand der Bevölkerungspyramide veranschaulicht Statistik Austria die Bevölkerungsprognose für 2060. Die Darstellung untermauert die Sorge, dass die Veränderungen der Altersstruktur negative Auswirkungen auf die Erwerbsfähigkeit haben werden. Durch das schwindende Arbeitskräftepotenzial werden Unternehmen künftig Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften bekommen, mit dem ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil – nämlich die Innovationskraft – eingeschränkt wird.



Q: STATISTIK AUSTRIA, Bevölkerungsprognose 2012. Erstellt am 14.09.2012.

Abbildung 6: Bevölkerungspyramide für Österreich

Quelle: Statistik Austria

<sup>24</sup> Vgl. Bollwitt (2010): Seite 11-14

#### **2.1.4.2 Wertewandel**

Ein weiterer Einflussfaktor bei der Personalrekrutierung sind die wandelnden Bedürfnisse der heutigen Gesellschaft. Postmaterielle Werte – insbesondere Verantwortung, Selbstständigkeit und Individualität - haben immer mehr Gewichtung. Aufgrund hoher Scheidungsraten und vielen Single-Haushalten hat die Möglichkeit einer flexiblen Arbeitsgestaltung einen markanten Stellenwert für Mitarbeiter eingenommen. Der Bevölkerung ist es wichtig, Arbeitsalltag und Privatleben in Balance zu bringen.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Lindner-Lohmann (2008): Seite 9-10

## 2.2 Klassische Rekrutierungsmethoden

### 2.2.1 Stellenanzeigen

Das Schalten von Stellenanzeigen in Printmedien ist nach wie vor eine der wichtigsten Formen der Stellenausschreibung und weist sehr gute Erfolgsquoten bei der Einstellung von Mitarbeitern mittlerer Hierarchieebene auf. Nichtsdestotrotz gibt es auch eine Reihe an negativen Aspekten, wie die damit einhergehenden Kosten sowie die Positionierung der Ausschreibung, die in der Regel kaum beeinflussbar ist.<sup>26</sup>

Stellenausschreibungen sollen der Kontaktaufnahme und der Vorselektion von potenziellen Mitarbeitern dienen. Abhängig von der angestrebten Zielgruppe sowie dem Investitionsbudget finden Einschaltungen in regionalen und überregionalen Zeitungen oder auch in Fach- sowie Karrierezeitschriften statt. Wichtige Zeitungen sind zum Beispiel die „Tips“ auf regionaler Ebene oder der „Kurier“ aus überregionaler Sicht.

Garanten für eine erfolgreiche Rekrutierung über Stellenanzeigen sind Inhalt und Layout, welche meist in einem Interessenkonflikt stehen. Einerseits soll die Anzeige detaillierte Informationen über die offene Stelle liefern, andererseits soll das Design übersichtlich und ansprechend wirken. Weitere Erfolgsfaktoren sind die zielgruppenorientierte Medienauswahl sowie der festgelegte Erscheinungszeitpunkt. Dieser sollte unbedingt auf Wochentage, Ferien und Urlaubszeiten sowie üblichen Kündigungszeitpunkten abgestimmt werden. Die AIDA-Formel fasst die wichtigsten Punkte für eine erfolgreiche Stellenanzeige zusammen.

**A**    ⇒    **Attention**

**I**    ⇒    **Interest**

**D**    ⇒    **Desire**

**A**    ⇒    **Action**

Wichtig ist es, bewusst einen bestimmten Weg einzuschlagen und diesen konsequent zu verfolgen, denn letztendlich zählt der Gesamteindruck der Stellenanzeigen.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Knapp (2010): Seite 67

<sup>27</sup> Vgl. Brenner (2009): Seite 74

### 2.2.2 Interne Besetzung

Bevor ein Unternehmen Zeit und vor allem Geld in eine externe Personalbeschaffung investiert, wird oftmals eine zu besetzende Stelle innerbetrieblich inseriert. Nicht nur die Zeit- und Kostenersparnis sondern auch eine Vorschrift im Betriebsverfassungsgesetz sind Grund für eine interne Stellenausschreibung.

Paragraph 93 des Betriebsverfassungsgesetzes besagt folgendes:

*„Der Betriebsrat kann verlangen, dass Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeiten vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden.“<sup>28</sup>*

Präzisiert wird diese Vorschrift in der Regel durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung, in der die wichtigsten Inhalte und Vereinbarungen geregelt werden. Die interne Suche kann auf unterschiedliche Art und Weise passieren, durch die Besetzung von Stellen mit Mitarbeitern, durch Arbeitszeitveränderungen oder durch Personalentwicklungsmaßnahmen. Bei Arbeitszeitveränderungen kann der Personalbedarf durch kurzfristige Mehrarbeit oder durch Änderungen von Teilzeit auf Vollzeit gedeckt werden. Entwicklungsmaßnahmen im Personalbereich sind beispielshalber eine Aufgabenumverteilung oder die Übernahme von Auszubildenden.

Grundpfeiler für erfolgreiche Internbesetzungen ist der offene und verantwortungsvolle Umgang damit. Vorzüge einer internen Suche ist das verminderte Risiko einer Fehlbesetzung, da dem Unternehmen die Qualifikationen und Interessen des Mitarbeiters bekannt sind und dieser wiederum mit dem Unternehmen und dessen Strukturen vertraut ist. Dadurch verkürzt sich auch die Einarbeitungsphase in das neue Aufgabenspektrum. Ein weiteres Plus ist das Weiterentwicklungs- und Aufstiegspotential sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen, aufgrund dessen einer hohen Fluktuationsrate entgegen gewirkt werden kann. Die Motivation und Identifikation des Mitarbeiters mit dem eigenen Unternehmen wird dadurch gesteigert.<sup>29</sup>

Allerdings darf auch die Kehrseite einer internen Stellenbesetzung nicht außer Acht gelassen werden. Resultierend daraus kommt nämlich kein „neuer Wind“ ins Unternehmen, da extern rekrutierte Mitarbeiter auch ein Gewinn an Know-how, neuen Ideen und Vorgehensweisen bedeutet. Des Weiteren muss man auf zwischenmenschliche Schwierigkeiten hinweisen: Enttäuschte Mitarbeiter durch abgelehnte Bewerbungen oder das Scheitern an

---

<sup>28</sup> Vgl. Kolb (2010): Seite 97

<sup>29</sup> Knapp (2010)



der neuen Herausforderung. Ein weiteres Manko stellt die fehlende Akzeptanz von Vorgesetzten und Mitarbeitern dar, wenn mit einer internen Neubesetzung ein Aufstieg in der Hierarchieebene einher geht.

### **2.2.3 Mitarbeiterempfehlungen**

Eine weitere häufig genutzte Möglichkeit der Personalrekrutierung stellt die Mitarbeiterempfehlung dar. Grundvoraussetzung für eine positive Personalrekrutierung durch Mitarbeiterempfehlung ist ein erfolgreiches Personalmarketing und die Mitarbeiterzufriedenheit. Nur ein zufriedener Mitarbeiter, der sich mit dem Unternehmen und dessen Zielen identifizieren kann, gibt guten Gewissens Stellenausschreibungen an den Familien- und Freundeskreis weiter.<sup>30</sup>

Das Risiko, aufgrund einer Empfehlung einen Mitarbeiter einzustellen, ist deutlich geringer als bei der Suche am „freien Markt“. Auch zu erwähnen sind die Kosten- und Zeitersparnis, da Mitarbeiterempfehlungen meist aus Gefälligkeit erfolgen.

### **2.2.4 Arbeitsagenturen**

Eine weitere Form der Personalrekrutierung, die lang unter Beschuss stand, ist die Suche über Arbeitsagenturen. Früher wurde diese Hilfe nur bei der Suche von Hilfsarbeitern und wenig qualifiziertem Personal herangezogen. Aufgrund positiver Erfahrungen, der kostenlosen Nutzung und des großen Interessentenpools gewannen die Arbeitsagenturen jedoch in den letzten Jahren an Bedeutung.<sup>31</sup>

### **2.2.5 Personalberater**

Der Personalberater ist eine unternehmensexterne Person, die dem Unternehmen bzgl. Personalaufgaben helfend zur Seite steht. Häufig wird dessen Hilfe bei der Such nach Fach- und Führungskräften herangezogen. Von einem Headhunter spricht man dann, wenn der Berater sich auf die direkte Ansprache von potenziellen Kandidaten spezialisiert

---

<sup>30</sup> Vgl. Brenner(2009): Seite 43

<sup>31</sup> Vgl. Jung (2008): Seite 151

hat und nicht am offenen Arbeitsmarkt auf der Suche ist. Um den richtigen Kandidaten zu finden, nutzt er den eigenen Anwärterpool.<sup>32</sup> Den Rekrutierungsvorgang an Personalberater weiterzugeben empfiehlt sich bei Unternehmen ohne eigene Personalabteilung oder dann, wenn das Unternehmen nicht öffentlich auftreten möchte. Der Headhunter übernimmt meist den vollständigen Rekrutierungsprozess – von der Stellenanalyse bis hin zum Bewerbungsgespräch. Die übliche Vorgehensweise gliedert sich in folgende Phasen:

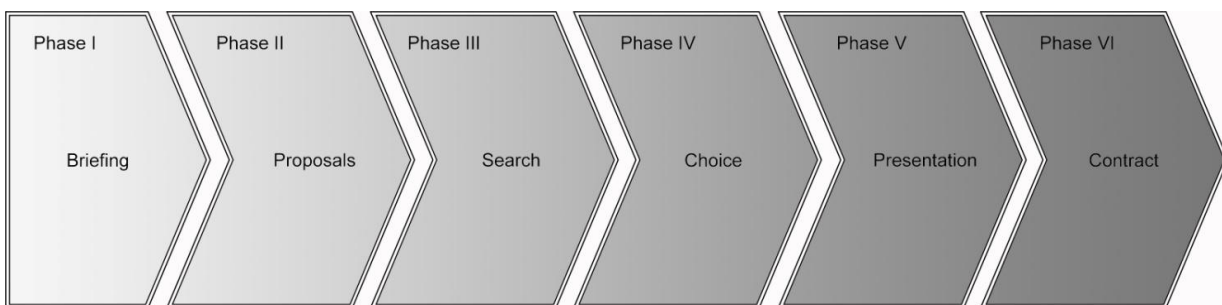


Abbildung 7: Headhunting-Phasen

Problematisch ist die Flut an sogenannten Beratern, da der Markt sehr intransparent ist. Nicht jedes bekannte Beratungsunternehmen liefert die versprochene Dienstleistungsqualität. Die Seriosität und Qualifikation eines Headhunters belegen Referenzkunden oder eine Mitgliedschaft bei Berufsverbänden.

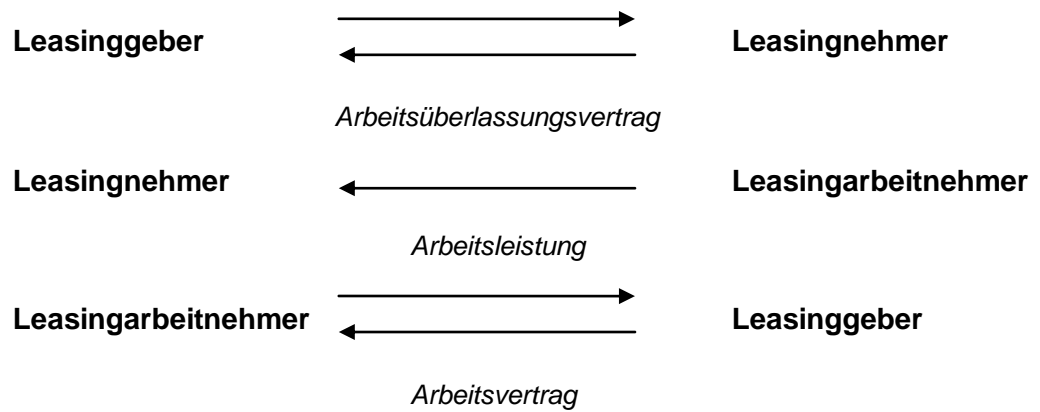
## 2.2.6 Leiharbeit

Eine flexible Art der temporären Personalrekrutierung ist der Einsatz von Leiharbeitern. Neben der Flexibilität ist auch der arbeitsrechtliche Aspekt Grund für den Einsatz von Leasingarbeitern. Es besteht die Möglichkeit, den Leasingarbeiter einzusetzen, um Urlaubszeiten, Mitarbeiterwechsel oder Auftragspitzen abzufedern. Dadurch kann man einer Überbesetzung vorbeugen und optimiert somit die Personalkosten.

<sup>32</sup> Vgl. Holbrügge (2012): Seite 111

Schattenseite der Rekrutierung von Leiharbeitern ist die geringe Akzeptanz und die Verdrängungsangst der Festangestellten.

Die drei Hauptakteure – der Leasinggeber, -nehmer und –arbeitnehmer – stehen in folgender Beziehung miteinander:



## 2.3 Neue Medien im Rahmen der Personalrekrutierung

### 2.3.1 Karriereseiten der Unternehmen

Eine Karriereseite auf der unternehmenseigenen Homepage als spezifische Rekrutierungsmethode bietet Unternehmen den Vorteil, Interessenten über aktuelle Vakanzen informieren und zusätzlich allgemeine Unternehmensinformationen liefern zu können. Diese Form der Personalbeschaffung nutzt inzwischen ein Großteil der österreichischen Unternehmen. Auf der unternehmenseigenen Homepage können Bewerber umfassender und authentischer über die ausgeschriebene Stelle informiert werden und diese haben die Möglichkeit, ganz gezielt das Unternehmen kennenzulernen. Laut einer Studie von Williamson (2010) wirkt sich ein ansprechendes Homepagedesign sowie der Informationsgehalt positiv auf die Arbeitgebermarke aus.<sup>33</sup>

Neben der Kostenersparnis, die eine Stellenausschreibung auf der eigenen Homepage mit sich bringt, ist laut einer Studie von Williamson et al. (2010) auch eine positive Auswirkung auf das Unternehmensimage spürbar. Die Zugriffsintensität kann desweiteren durch Verknüpfungen mit Jobbörsen und Karriereportalen, die eine höhere Nutzung vorweisen, verstärkt werden. Interessenten können mithilfe eines Formulars direkt ihre Bewerbungsunterlagen hochladen, die anhand einer Software nach Auswahlkriterien vorselektiert werden können.

### 2.3.2 Jobbörsen

Eine weitere Möglichkeit, Vakanzen zu offerieren, bieten Jobbörse wie beispielsweise karriere.at oder monster.at. Jobbörsen sind von allen E-Recruiting-Kanäle die am meisten benutzten, und vor Allem die am erfolversprechendsten. Es sind meist überregionale und branchenübergreifende Stellenausschreibungen, zusammengefasst und über eine Suchmaschine auffindbar.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Vlg. Olfert (2008): Seite 122

<sup>34</sup> Vlg. Lorenz (2009): Seite 51-52

Die Jobbörse weist eine Vielzahl an positiven Eigenschaften auf, wie zum Beispiel die Kostenersparnis sowie die Zielgruppenorientierung. Die Stellenangebote können nach spezifischen Suchkriterien eingeschränkt werden. Unternehmen haben des Weiteren die Möglichkeit, die Stellenausschreibung mit der Unternehmenshomepage zu verlinken, somit lernen Interessenten „auf einen Klick“ das Unternehmen kennen und erhalten unternehmensspezifische Zusatzinformationen. Die Regeln bei der Gestaltung von Stellenausschreibungen in Jobbörsen unterscheidet sich im wesentlichen kaum von den Printmedien, jedoch können durch die multimediale Darstellung Stellenausschreibungen individueller und ansprechender gestaltet werden und sind jederzeit aktualisierbar. Ein weiteres Plus ist die 24-Stunden-Zugänglichkeit der Jobbörsen, das heißt die Ausschreibung ist nicht von bestimmten Terminen, wie Urlaubszeiten, abhängig.

Eine problematische Entwicklung ist bei der rasant wachsenden Zahl an verschiedenen Jobbörsen zu verzeichnen, manche sind jedoch genauso rasant auch wieder weg. Die wichtigste Jobbörse Österreichs stellt karriere.at dar. Die Nutzung der Seite ist sowohl für das inserierende Unternehmen als auch für Stellensucher kostenlos.

Neben der genannten Vor- und Nachteile von Jobbörsen ist noch einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren zu vermerken – nämlich der professionellen Nutzung dieses Mediums.

### **2.3.3 Social Networks**

Desweiteren bieten sich soziale Netzwerke als effizientes Rekrutierungsinstrument an. Diese weisen eine zunehmend starke Nutzung auf und bieten Potentiale zur Weiterentwicklung und Optimierung des Personalrekrutierungsprozesses. Die Etablierung einer Karriereseite auf Sozial Business Plattformen wie Xing und Facebook aus nationaler Sicht oder international betrachtet LinkedIn, ermöglicht dem Unternehmen den Zugang zu Young Professionals. Für diese ist es heutzutage Normalität, auf Businessnetzwerken aktiv zu sein. Es besteht die Möglichkeit, mit Usern unkompliziert in Kontakt zu treten und ein soziales Netzwerk aufzubauen. User können ein persönliches Profil einrichten, in dem ein Kurzlebenslauf ersichtlich ist.<sup>35</sup> Xing bietet außerdem die Möglichkeit, verschiedenen Gruppen beizutreten umso zielgruppenorientierter agieren zu können.

---

<sup>35</sup> Vgl. Blickpunkt 11/11

Trotz der immer wichtiger werdenden Bedeutung von sozialen Netzwerken sind Unternehmen in der Nutzung immer noch sehr zögernd. Einer aktuellen Studie zufolge, sind nicht mal ein Viertel aller befragten Unternehmen auf social networks aktiv. Mit Hilfe von sozialen Netzwerken können nicht nur Suchende, sondern auch nicht unmittelbar Suchende, erreicht werden. Ein nicht von der Hand zu weisendes Manko besteht in der unkontrollierbaren Dynamik solcher Netzwerke, da keine Einträge oder Bewertungen von Usern steuerbar sind.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt einerseits in der Intensivierung der Onlinekommunikation und andererseits in der professionellen Nutzung dieser sozialen Netzwerke. Es ist ratsam, eine interne „Gebrauchsanweisung“ auszuarbeiten.

### **2.3.4 Blogs**

Eine weitere Entwicklung des Personalrecruitings betrifft Blogs, Online-Tagebücher, in denen Interessenten oder Mitarbeiter persönliche Erfahrungsberichte mit ihren Arbeitgebern berichten können. Eines der bekanntesten Blogs ist Festo-Azubi-Blog.

### **2.3.5 Podcasts**

Podcasts sind eigenerstellte Audioaufnahmen, die direkt auf den PC oder beispielsweise einem i-Pod abgespielt werden kann. Unternehmen wie Siemens nutzen diese Form im Rahmen ihres Personalmarketings.

### **2.3.6 Wikis**

Wikis stellen Enzyklopädien bzw. Nachschlagewerke dar, die von den Nutzern bearbeitet und weiterentwickelt werden kann. Anhand von Werbebannern nutzen Unternehmen Seite wie zum Beispiel [www.wikipedia.at](http://www.wikipedia.at).<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Kolb: Seite 101

### 2.3.7 Talent Relationship Management

Unter Talent Relationship Management sind alle Aktivitäten, zur Sicherung und Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern, zusammengefasst. In sogenannten Talentpools werden ehemalige Praktikanten oder Studenten, aber auch ehemalige Bewerber, gesammelt und deren Kontakte gepflegt. Ziel ist es, einen regelmäßigen Kontakt mit vielversprechenden Talenten zu pflegen.<sup>37</sup>

### 2.3.8 Hochschulmarketing

Das Hochschulmarketing ist eine Form der aktiven Personalsuche und basiert auf der Idee, Talente genau dort zu suchen, wo sie ausgebildet werden, um so den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu steigern. In Zusammenarbeit mit höher bildenden Schulen oder Universitäten bieten Unternehmen Praktika oder Betreuungen von Diplomarbeiten an, um potenzielle Mitarbeiter schon in dieser Phase ans Unternehmen zu binden.<sup>38</sup> Demnach kann nach positiver Absolvierung eines Praktikums etwas ein Angebot für eine Festanstellung folgen. In den vergangenen Jahren haben sich zusätzlich dazu Karriere-Center auf Universitäten etabliert, die eine Verbindung zwischen Studienabsolvent und Unternehmen herstellen soll.

---

<sup>37</sup> Vgl. Blickpunkt 11/11

<sup>38</sup> Vgl. Götz (2002): Seite 77

## 3 Empirie

Im dritten Teil dieser Arbeit – der empirischen Studie – wird mit Hilfe von qualitativen Interviews die gegenwärtige Situation in Unternehmen erhoben.

### 3.1 Ziel der Studie

Die empirische Studie wurde anhand eines persönlichen bzw. telefonischen Interviews durchgeführt, um eine qualitativ hochwertige Erhebung sicherzustellen. Die Befragung fand mit Personalverantwortlichen aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen statt. Ziel der empirischen Studie war die Erhebung der gängigsten Rekrutierungsmethoden sowie deren Stärken und Schwächen. Ferner sollten die zu berücksichtigenden Erfolgsfaktoren untersucht werden.

### 3.2 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign für die Primärstudie gestaltet sich wie folgt:

#### Primärforschung

<b>Methode</b>	persönliches bzw. telefonisches Interview
----------------	---

<b>Sample</b>	4 österreichische Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen
---------------	--

<b>Instrument</b>	Interviewleitfaden
-------------------	--------------------



Abbildung 8: Forschungsdesign der Primärstudie

### 3.2.1 Methodik

Es wurden qualitative Interviews als Methode für die Primärstudie gewählt, da diese es ermöglichen, persönliche Erfahrungen besser einzufangen. Ebenso hat der Interviewer die Möglichkeit gezielt nachzufragen, um so die Thematik facettenreicher bearbeiten zu können.

### 3.2.2 Sample

Für die empirische Studie wurden vier österreichische Unternehmen aus verschiedenen Branchen ausgewählt. In der nachfolgenden Abbildung ist die Branchenverteilung abgebildet.

Branchenverteilung der Empirischen Studie

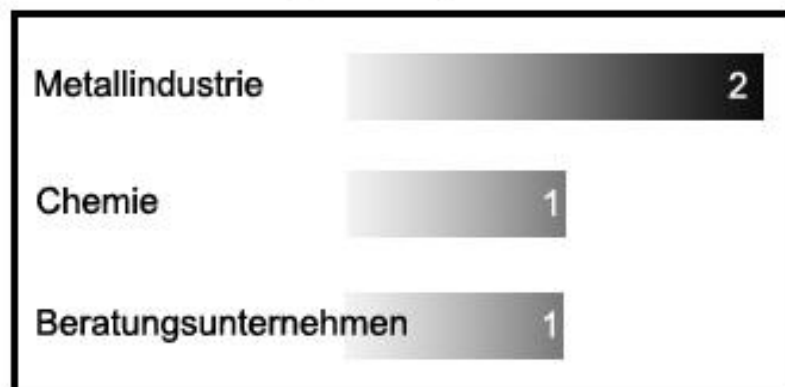


Abbildung 9: Branchenverteilung der Empirischen Studie

### 3.2.3 Instrument

Für die Befragung wurde ein Interviewleitfaden erstellt, in welchem die wichtigsten Fragen festgehalten wurden. Dieser diente auch als Unterstützung während des Interviews, und ermöglichte somit eine strukturierte Vorgehensweise.

Der Interviewleitfaden mitsamt allen Fragen ist im Anhang beigefügt.

### **3.3 Durchführung der Befragung**

Die Interviews wurden im Zeitraum vom 07.01.2013 bis 18.01.2013 durchgeführt und fanden entweder persönlich oder telefonisch statt. Die Befragungen fanden mit Experten aus dem Bereich Human Resource Management, spezialisiert auf Rekrutierung, statt und wurden mit Hilfe des Interviewleitfadens strukturiert erarbeitet. Aufgrund der Anonymisierung der Unternehmen sind die Aufzeichnungen nicht Teil dieser Bachelorarbeit.

### **3.4 Auswertung der Ergebnisse**

Die Fertigstellung der Befragungen wurde die dokumentierten Gespräche ausgewertet und gegenübergestellt. Anschließend wurden die Ergebnisse sortiert und in Punkt 3.5 zusammenfassend dargestellt.

## 3.5 Darstellung der Ergebnisse

### 3.5.1 Rekrutierungskanäle

Die Befragung der Unternehmen ergab, dass die Experten ein großes Potenzial in der Kombination traditioneller und innovativer Rekrutierungsmethoden sehen und die Implementierung von E-Rekrutierungs-Strategien für die Zukunft unabdingbar ist. Elektronische Rekrutierungskanäle sind nicht nur ein kurzweiliger Hype, der sofort wieder an Bedeutung verliert, sondern stellt einen wesentlichen Wandel für die Personalarbeit der Zukunft dar. So werden zwar innovative Methoden stark an Bedeutung gewinnen, die traditionellen Wege, wie man sie heute kennt, können jedoch nicht völlig dadurch ersetzt werden.

Nichtsdestotrotz zeigt sich in der Praxis, dass sich der Großteil der Befragten noch sehr zögerlich bei der Umsetzung des Personalbeschaffungsprozesses über neue Medien verhält. Stellenausschreibungen in Jobbörsen und auf der Karriereseite der Unternehmenshomepage finden bereits breite Anwendung in den befragten Unternehmen. Diese weisen eine sehr hohe Trefferquote bei der Einstellung von Nachwuchs- aber auch generell Arbeitskräften auf. Mehr als die Hälfte aller freien Stellen konnte über diese Medien langfristig und qualitativ besetzt werden. Zwei von vier befragten Unternehmen sind bereits auf Businessnetzwerken wie Xing aktiv auf der Suche nach neuen Talenten. Eine weitere häufig genutzte Form der Rekrutierung stellen interne Nachbesetzungen und Mitarbeiterempfehlungen dar. Die Experten verweisen auf das äußerst geringe Maß an Fehlentscheidungen, da dem Unternehmen die Kompetenzen und Qualifikationen bekannt sind und Mitarbeiter meist nur geeignete Kandidaten weitervermitteln. Bei einer Internbesetzung ist laut befragter Experten jedoch die Problematik der fehlenden Innovationskraft und dem fehlenden Gewinn an Know-how nicht von der Hand zu weisen. Die traditionellste Form der Personalrekrutierung – das Inserieren einer Stellenanzeige in Printmedien – findet nachwievor Verwendung, jedoch vorwiegend bei der Suche von Arbeitskräften mittlerer Hierarchieebene. Die Erfolgsquote, Fach- und Führungskräften über Printmedien einzustellen, ist eher gering.

Darüber hinaus haben einige Experten erwähnt, dass die Entwicklungen in Richtung Interaktivität nicht so rasant voranschreiten wie der Hype darum. Es handelt sich vielmehr um langfristige Strategien, die eine längere Planungs- und Umsetzungsphase mit sich ziehen. Bis sich tatsächlich kontinuierliche Erfolge einstellen können, bedarf es noch intensiver Entwicklungsprojekten. Der Fokus für die Zukunft liegt auf der Präsenz in sozialen Netzwerken wie Facebook, und der Interaktion mit High Potentials. Des Weiteren plant

eines der befragten Unternehmen ein strategisches Talent Relationship Management Konzept.

### 3.5.2 Chancen und Risiken

Die Frage nach Chancen und Risiken der oben genannten Vorgehensweisen bei der Rekrutierung ergab folgende Ergebnisse:

Chancen	Risiken
> Kostenersparnis	> Verwaltungsaufwand
> Zielgruppenorientierung	> Qualitativ mangelhafte Bewerbungen
> Temporäre & Ortsbezogene Unabhängigkeit	> Imageeinbuße
> Aktualität	
> Anzeigekraft	
> Automatischer Filter	
> Sinkende Hemmschwelle	
> Erreichung Nichtsuchender	

Chancen bei der Personalrekrutierung über neue Medien ergeben sich vorwiegend in der Kostenersparnis sowie der zeitlichen und ortsbezogenen Flexibilität, da das World Wide Web zu jeder Zeit an jedem Ort abrufbereit ist, und immer die aktuellsten Informationen bereithält. Ebenso können neue Medien sehr zielgruppenorientiert eingesetzt werden, da Unternehmen genau wissen, über welches Medium welche Kerngruppe erreichbar ist. Jüngere Zielgruppen frequentieren im Vergleich stärker Plattformen wie Facebook oder Twitter, mit zunehmender Berufserfahrung werden berufsspezifische Business-Netzwerke wie Xing oder LinkedIn wichtiger. Einige der befragten Experten sind zwar der Überzeugung, dass Soziale Netzwerke vorwiegend aufgrund privater Motive genutzt werden, jedoch stehen diese Karriereseiten von Unternehmen positiv gegenüber.

Neben diesen Chancen ergeben sich jedoch auch einige Risiken für Unternehmen, die es zu beachten gilt. So geht mit der Interaktion über neue Medien ein hoher Verwaltungsaufwand einher. Zwar können spezifische Filter gesetzt werden, die die eingehenden Bewerbungen vorselektiert, jedoch sinkt mit der Anonymität einer Onlinebewerbung auch die Hemmschwelle. Dies verursacht eine Flut an qualitativ mangelhaften Bewerbungen.

Durch die Mitgliedschaft bei sozialen Netzwerken wie Facebook oder Xing müssen Anfragen von Usern auch zeitnah beantwortet werden können. Die befragten Experten erwähnten auch die Komplexität der Eigendynamik solcher sozialer Netzwerke. Das Unternehmensimage profitiert nicht immer, sondern kann durch Userbewertungen oder Kommentaren durchaus negativ beeinflusst werden.

### **3.5.3 Beurteilung der Trends**

Die Interviews ergaben, dass die Recruiting-Experten die innovativen Kommunikationskanäle als wesentliche Chance und zukunftsweisenden Trend ansehen und es deshalb unumgänglich ist, sich mit dieser Thematik näher auseinanderzusetzen.

Vor dem Hintergrund der unausgewogenen Arbeitsmarktsituation sowie den veränderten Rahmenbedingungen für Unternehmen, sehen die Befragten durchaus dringenden Handlungsbedarf in diesem Bereich.

Die Mehrheit der interviewten Unternehmen arbeitet bereits verstärkt an neuen Personal Management Konzepten, in denen Hauptaugenmerk auf den Chancen und Risiken der einzelnen Methoden gelegt wird. Denn die Herausforderung liegt laut Experten in der richtigen Wahl des geeigneten Rekrutierungsinstruments. Es gilt zu beachten, dass nicht alle Zielgruppen über jedes Medium gleichermaßen gut erreichbar sind.

### 3.5.4 Aktuelle und zukünftige Herausforderungen

Auf die Frage nach aktuellen und zukünftigen Herausforderung im Personal Management Bereich, wurden folgende Punkte genannt:



Abbildung 10: Zukünftige Herausforderungen

Bezugnehmend auf die wesentlichen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen wurden die veränderten **Rahmenbedingungen** mit Abstand am häufigsten genannt. Alle befragten Experten sind sich hinsichtlich dieser Problematik einig. Der Engpass an qualifiziertem Personal ist bereits spürbar und wird in den nächsten Jahren verstärkt zunehmen. Die Herausforderung liegt darin, Management-Konzepte zu entwickeln, die Antwort auf die individuellen Bedürfnisse der erwerbsfähigen Bevölkerung gibt. Flexibilität und Individualität ist hier das Schlagwort. Die heutige erwerbsfähige Generation strebt nach anderen Werten, sie möchten sich mit dem Unternehmen und dessen Strategien identifizieren können und individuelle Bedürfnisse entfalten können. So wird es zukünftig immer wichtiger, Mitarbeiter ständig zu fördern und zu fordern.

Ein weiteres wichtiges Themenfeld umfasst die **professionelle Nutzung** der neuen Medien sowie eine **umfassenden Konzeptentwicklung**, um dauerhafte Erfolge zu garantieren. Ziel der befragten Unternehmen ist es, den künftigen Herausforderungen mit einer ausgeklügelten Personalstrategie statt einem Bauchgefühl zu begegnen. Die genannte **Effizienzsteigerung** geht mit dieser Zielsetzung einher.

Aussagen der Experten zufolge, ist es mit kurzweiligen Personalstrategien nicht Genüge getan. Es bedarf einer strategischen Neuausrichtung des Rekrutierungsprozesses, damit sich bei der Personalbeschaffung ein langfristiger Erfolg einstellen kann. Es sei erwähnt,

---

dass soziale Medien im Kontext der Personalrekrutierung noch immer „in den Kinderschuhen“ stecken. Somit sind die Unternehmen gefordert, sich in **Geduld** zu üben.

### 3.5.5 Erfolgsfaktoren für die Personalrekrutierung

Laut den befragten Unternehmen, gilt es zur Bewältigung der oben erwähnten Herausforderungen und zur Gestaltung eines erfolgreichen Personalrekrutings folgende wesentliche Erfolgsfaktoren zu beachten:



Abbildung 11: Erfolgsfaktoren

Ein erfolgreicher Personalrekrutierungsprozess beginnt laut den befragten Unternehmen mit einer **klaren Definition der Anforderungen**. So sollen sich die beteiligten Akteure bereits im Vorfeld intensiv austauschen und ein detailliertes Anforderungsprofil erarbeiten. Je genau diese Vorstellungen definiert sind, desto leichter fällt die Schnürrung eines, auf die Bedürfnisse maßgeschneiderten, Rekrutierungsprozesses. Dadurch vermindert sich auch die Gefahr einer Fehlentscheidung, da exakt nach den definierten Anforderungen ein geeigneter Kandidat gesucht werden kann.

Ein weiterer Erfolgsfaktor bei der Mitarbeitergewinnung, aber hauptsächlich bei der Arbeitersicherung, ist ein **ehrliches und authentisches Personalmarketing**. Ein professionelles Employee Branding verbessert die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und stärkt die Arbeitgebermarke am Arbeitsmarkt. Die Mitarbeiter repräsentieren das Unternehmen wiederum in der Öffentlichkeit und reflektieren dabei ihre persönliche



Einstellung zum Unternehmen. Vor allem wird durch ein authentisches Unternehmensimage die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter gefördert. Dieser ist bereit, dem Unternehmen auch in schwierigen Zeiten den Rücken zu stärken und nimmt wesentlich Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens.

Eine weitere Herausforderung stellt die **Auswahl des geeigneten Mediums** dar. Wie bereits in Punkt 3.5.3 erwähnt, trägt dies wesentlich zum erfolgreichen Ausgang einer Rekrutierung bei. Nicht jede Zielgruppe ist in jedem Medium gleichermaßen gut erreichbar, hier liegt die Aufgabe darin, eine genaue Vision des potenziellen Kandidaten zu entwickeln. Mit dieser Herausforderung geht der erwähnte Erfolgsfaktor der **klaren Zieldefinition** einher.

Ferner sollte das Unternehmen auf einen **kontinuierlichen Informationsaustausch** mit den Mitarbeitern achten, da dies den Erfolg maßgeblich beeinflussen kann und mögliche Fehlerpotenziale frühzeitig erkannt werden können.

Wie bereits mehrmals durch die Experten vermerkt, ist der **professionelle Umgang** mit dem jeweiligen Medium wesentliches Kriterium für den Erfolg bei der Rekrutierung über neue Medien. Hierbei sollen sich die Rekrutierer gezielt damit auseinandersetzen und ein Art „Handbuch“ ausarbeiten, in dem die richtige Vorgehensweise sowie Tipps und Tricks erarbeitet und festgehalten werden.

## 4 Zusammenführung

Der abschließende Teil – Zusammenfassung und Ausblick – soll die Kerninhalte meiner Arbeit noch einmal zusammenfassend darstellen. Dabei soll auf Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede zwischen Theorie und Empirie Bezug genommen werden und ferner die erhobenen Rekrutierungsmethoden anhand ihrer Stärken und Schwächen gegenübergestellt werden. Darüber hinaus werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Rekrutierung von Fachkräften dargestellt und ein Ausblick gegeben.

Einleitend ist zu erwähnen, dass alle befragten Unternehmen neue Medien bei der Suche nach qualifiziertem Personal nutzen. Im Hinblick auf die Interaktion über neue Medien wurde festgestellt, dass die meisten der befragten Personen kürzlich diesem Trend durchaus sehr kritisch gegenüber standen und dieser nur in sehr geringem Ausmaß bis gar nicht Verwendung in ihrer Personalarbeit fand. Überdies sind sich die befragten Experten einig, dass nur die Crossmedialität – das heißt die Kombination traditioneller und innovativer Rekrutierungsmethoden – wirklich erfolgreich funktionieren kann.

Durch die Interaktion mit potenziellen Mitarbeitern über neue Medien ergeben sich für die Unternehmen spezifische Chancen & Risiken. Dabei zeigt die empirische Studie, dass die theoretischen und praktischen Sichtweisen in vielen Punkten ident sind. So ermöglichen derartige Methoden einen erfolgreicherer Zugang zu High Potentials, das ein Gewinn an Know-how, Innovationskraft und schlussendlich auch eine verbesserte Wettbewerbskraft für das Unternehmen bedeutet. Die Schwierigkeiten davon sehen die Experten im Vergleich dazu vor allem in der Beständigkeit der neue Medien sowie im hohen administrativen Zeitaufwand, der mit einer ständigen Internetpräsenz verbunden ist.

Die Nutzung der zuvor erwähnten Rekrutierungsmethoden erfolgt in den unterschiedlichsten Formen. Die Befragung zeigte, dass es nicht „eine festgelegte Form“ gibt, sondern je nach Anforderungsprofil und Aufgabengebiet der vakanten Stelle unterschiedliche Rekrutierungsmethoden zum Einsatz kommen. So verwenden die Unternehmen alle in der Theorie ermittelten Rekrutierungsformen. Diese werden in nachfolgender Tabelle anhand der erfragten Stärken und Schwächen verglichen.

	Stärken	Schwächen
<b>Stellenanzeigen in Printmedien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Erfolgsquote</li> <li>• Breite Zielgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleichsweise hohe Kosten</li> <li>• Einschränkungen in Layout und Inhalt</li> <li>• Zeit- und Ortsbedingte Abhängigkeit</li> </ul>
<b>Interne Besetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Gefahr einer Fehlentscheidung</li> <li>• Motivation der Mitarbeiter</li> <li>• Weiterentwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>• Schnelle Einarbeitungsphase</li> <li>• Kosten- und Zeitersparnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enttäuschte Mitarbeiter aufgrund von Absagen</li> <li>• Fehlende Akzeptanz bei Hierarchieaufstieg</li> <li>• Kein „frischer Wind“</li> <li>• Gefahr der Betriebsblindheit</li> <li>• Verlust an neuen Ideen und Vorgehensweisen</li> </ul>
<b>Mitarbeiterempfehlungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaum Gefahr einer Fehlentscheidung</li> <li>• Zugang zu nicht suchenden Fachkräften</li> <li>• Kosten- und Zeitersparnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stark vom Unternehmensklima abhängig</li> </ul>
<b>Arbeitsagenturen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großer Interessentenpool</li> <li>• Kostenlose Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlechtes Image nur bei der Suche von Hilfskräften geeignet</li> </ul>

	Stärken	Schwächen
<b>Personalvermittler Headhunter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernimmt meist den vollständigen Rekrutierungsprozess</li> <li>• Großer Anwärterpool</li> <li>• Zugang zu nicht Suchenden durch Direktansprache</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Kosten</li> <li>• Flut an „schwarzen Schafen“</li> </ul>
<b>Leiharbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Methode zum Ausgleich von Kapazitätsschwankungen</li> <li>• Optimierung der Personalkosten</li> <li>• Möglichkeit einer eventuellen Festanstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Akzeptanz der Festangestellten</li> <li>• Verdrängungsangst der Mitarbeiter</li> </ul>

Tabelle 2: Stärken und Schwächen traditionelle Rekrutierung

	Stärken	Schwächen
<b>Karriereseiten der Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Authentischer Auftritt des Unternehmens</li> <li>• Möglichkeit zur Verknüpfung mit Jobbörsen</li> <li>• Selektierte Vorauswahl</li> <li>• Kostenersparnis</li> <li>• Zeit- und Ortsbedingte Unabhängigkeit</li> <li>• Hohe Frequenz</li> <li>• Täglich aktuell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flut an qualitativ mangelhaften Bewerbungen</li> <li>• Hoher Verwaltungsaufwand aufgrund der vielen Bewerbungen</li> <li>• Hohe Standardisierung Kein Platz für individuelle Selektion</li> <li>• Hoher Verwaltungs- und Arbeitsaufwand</li> </ul>
<b>Jobbörsen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großen Interessentenpool</li> <li>• Hohe Besucherfrequenz</li> <li>• Möglichkeit die Suche zu filtern</li> <li>• Verknüpfung mit der Unternehmenshomepage möglich</li> <li>• Täglich aktualisiert</li> <li>• Kostenersparnis</li> <li>• Zielgruppenorientierung</li> <li>• 24-h-Zugang</li> <li>• Uneingeschränktes Layout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele unseriöse Anbieter</li> </ul>

<b>Social Networks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielgruppenorientierung</li> <li>• Zugang zu nicht Suchenden</li> <li>• Authentischer Auftritt</li> <li>• Unkomplizierte Interaktion mit Usern möglich</li> <li>• Steigert das Unternehmensimage</li> <li>• Kostenersparnis</li> <li>• 24-h-Zugang</li> <li>• Täglich aktuell</li> <li>• Verknüpfung mit der Unternehmenshomepage möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagebeeinträchtigungen durch User-Kommentare</li> <li>• Unkontrollierbare Eigendynamik</li> <li>• Hoher Verwaltungs- und Arbeitsaufwand</li> </ul>
<b>Talent Relationship Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talentpool mit ehemaligen Praktikanten, Bewerbern oder Studenten</li> <li>• Regelmäßiger Kontakt mit potentiellen Nachwuchskräften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitintensiver Arbeitsaufwand</li> </ul>

Tabelle 3: Stärken und Schwächen innovative Rekrutierung

Auch die Betrachtung der Erfolgsfaktoren bei der Rekrutierung von Fachkräften über neue Medien ist ersichtlich, dass sich Theorie und Praxis in vielen Punkten decken.

Einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren stellt die **Definition des Anforderungsprofils** dar. Je exakter die erforderlichen Eignungen definiert sind, desto konkreter kann man sich auf das geeignetste Medium entscheiden. Wesentlich für den Erfolg einer E-Rekrutierung-Kampagne ist desweiteren der professionelle Umgang mit dem ausgewählten Medium. Ein im Vorhinein klar **definiertes Aufgaben- und Verantwortungsgebiet** ermöglicht eine konstruktive Arbeitsweise, und kann möglichen Fehlerpotenzialen vorbeugen.

## 4.1 Ausblick

In Anbetracht der theoretischen Grundlagen und der erhobenen empirischen Daten, lässt sich festhalten, dass die Bedeutung von Social Media als Informations- und Kommunikationsplattform immer stärker wird. Es war noch nie einfacher, mit potenziellen Nachwuchskräften in Kontakt zu treten. Während sich das Internet zur Informationsquelle Nr. 1 bei Suchenden etabliert hat, haben Unternehmen verwunderlicherweise diese neuen Möglichkeiten nur in geringem Ausmaß in ihre Personalarbeit aufgenommen. Jobbörsen werden bereits von einer Vielzahl an Unternehmen erfolgreich genutzt, soziale Netzwerke wie Facebook hingegen kaum. Da ist die Unausgewogenheit am Arbeitsmarkt kaum überraschend, zu wenig qualifiziertes Personal bei zu vielen unbesetzten Stellen.

Die große Herausforderung von Unternehmen besteht darin, zukunftsweisende Personalrekrutierungskonzepte zu erarbeiten und erfolgreich in die Unternehmensstrategien zu integrieren. Die Interaktion über innovative Medienkanäle mit potenziellen Fachkräften ist richtungsweisend für das Human Resource Management der Zukunft und bewirkt eine Stärkung der Arbeitgebermarke und des damit einhergehenden Unternehmensimages. Großkonzerne wie Red Bull und VOEST gehen mit gutem Beispiel voran, und beweisen, dass eine gut etablierte Arbeitgebermarke großes Interesse bei gut ausgebildeten Fachkräften weckt. Eine weitere Herausforderung für den Rekruter liegt darin, die zentralen Erfolgspotenziale der einzelnen Methoden zu erkennen und diese auch zu nutzen. Nicht jeder Kommunikationskanal ist für jede vakante Stelle geeignet.



## Literatur

### Bücher:

Kolb, M.: Personalmanagement – Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements – 2. Auflage – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010

Wickel-Kirsch, S.; Janusch, M.; Knorr, E.: Personalwirtschaft – Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen – 1. Auflage – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008

Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U.: Personalmanagement – 1. Auflage – Heidelberg: Physika-Verlag, 2008

Holtbrügge, D.: Personalmanagement – 5. Auflage – Heidelberg: Springer Verlag, 2012

Jung, H.: Personalwirtschaft – 8. Auflage – München

Knapp, E.: Rekrutierungsmanagement – Erfolgreiche Mitarbeitergewinnung für Unternehmen, Berlin, 2010

Lorenz, M.; Rohrschneider, U.: Erfolgreiche Personalauswahl – Sicher, Schnell und durchdacht - Wiesbaden, 2009

Weber, S.: Den Besten Mitarbeiter finden – Bewerberflut zielsicher bewältigen – Berlin (2007)

Klaffke, M.: Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best Practice Ansätze – Wiesbaden, Gabler Verlag, 2011

Flato, E.; Reinbold-Scheible; S.: Zukunftsweisendes Personalmanagement – Herausforderung demographischer Wandel – München, Mi-Fachverlag, 2008

Jasper, G.; Wählisch B.: Wettbewerb um Nachwuchs & Fachkräfte - Generationsübergreifender Dialog für berufliche Orientierung und Entwicklung – Mering, Rainer Hampp Verlag München, 2004

Götz, K.: Personalarbeit der Zukunft – Mering, Rainer Hampp Verlag, 2002

Werkmann-Karcher, B; Rietiker, J.: Angewandte Psychologie für das Human Resource Management - Heidelberg, Springer-Verlag, 2010

Beise, M; Schmittmann, St.: Ressource Mensch – Mitarbeiter finden, fördern, fordern – München, Redline Verlag, 2009

Bollwitt; B.: Herausforderung demographischer Wandel – Employer Branding als Chance für die Personalrekrutierung – Hamburg, Diplomica Verlag, 2010

Hofmann, D; Steppan R. – Headhunter – Ein Blick hinter die Kulissen einer verschwiegenen Branche – Wiesbaden, Gabler Verlag, 2013

**Fachartikel:**

Bruns, Birgit; Schossau, J.: Social Media Recruiting – Soziale Netzwerke für die Personalarbeit erfolgreich nutzen – Blickpunkt, Arbeit und Arbeitsrecht – 11/11

Esch, F.-R.; Gwłowski, D.; Hanisch, J.: Neue Potenziale durch den Einsatz von Social Media realisieren – Schwerpunkt Employer Branding – 03/12

**Internetquellen:**

Social Media Recruiting Report 2012 - <http://www.pavelka-denk.at/Downloads/ICR+Social+Media+Recruiting+Report+2012.pdf>

Artikel Wirtschaftsblatt - <http://wirtschaftsblatt.at/home/life/karriere/1353349/Bei-Fachkraeftemangel-hilftStrategie-statt-Bauchgefuehl->

WKO Bericht - [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?angid=1&stid=632960&dstid=0](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=632960&dstid=0)

Artikel Wirtschaftsblatt - <http://wirtschaftsblatt.at/home/life/karriere/1344310/Kampf-um-TopTalente-spitzt-sich-zu>

# Anlagen

Teil 1 ..... A-I



# Anlagen, Teil 1

## Interviewleitfaden für die empirische Studie der Bachelorarbeit:

*„Neue Medien als Erfolgsfaktor bei der Rekrutierung von Fachkräften“*

### Gesprächspartner

Datum: \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_

Kontaktdaten: \_\_\_\_\_

Unternehmen: \_\_\_\_\_

Position: \_\_\_\_\_

### Begrüßung und Einstieg in die Thematik

Mein Ziel ist es, anhand dieser Befragung, die unterschiedlichen Rekrutierungsmethoden zu erheben und analysieren, welche in Ihrem Unternehmen bei der Suche nach qualifiziertem Personal Anwendung findet. Des Weiteren sollen sich die Stärken und Schwächen dieser Rekrutierungsformen herauskristallisieren und auf zu berücksichtigende Erfolgsfaktoren hingewiesen werden.

Die Befragung wird circa  $\frac{1}{2}$  -  $\frac{3}{4}$  Stunde dauern. Die anonymisierten Ergebnisse erhalten Sie nach der Auswertung der Gespräche per E-Mail zugesendet.

**Fragen**

- Welche klassischen Formen der Personalrekrutierung kennen Sie? Welche der genannten Methoden finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?
- Welche Methoden der Personalrekrutierung über neue Medien sind Ihnen bekannt? Nützen Sie diese auch in Ihrem Unternehmen für die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern?
- Worin bestehen für Sie persönlich die Stärken und Schwächen der erwähnten Personalbeschaffungsmethoden?
- Wie beurteilen Sie die aktuellen Trends zur Rekrutierung von Fachkräften über neue Medien?
- Wo sehen Sie persönlich die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern?
- Welche der genannten Methoden hat Ihrer Meinung nach das größte Erfolgspotential?
- Haben Sie im Zuge dieser neuen Herausforderungen bereits Entwicklungsprojekte gestartet?
  - Wenn JA, welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?
  - Wenn NEIN, planen Sie dies in der Zukunft zu tun



## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Frankenburg am Hausruck, den 28.03.2013

Natalie Spindler