



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Higher Polytechnic School of Gandia

Importance of digital recruiting regarding the candidate
experience of young professionals.

End of Degree Project

Bachelor's Degree in Tourism

AUTHOR: Dümke, Lea

Tutor: Benlloch Aparisi, Vicente

ACADEMIC YEAR: 2022/2023



Bachelor thesis

“Importance of Digital Recruiting regarding the Candidate Experience of Young Professionals”

Supervisor: Prof. Dr. Heiko Auerbach

2nd supervisor: Vicente Benlloch Aparisi

Submitted by: Lea Dümke (18516)

Marienweg 12

17438 Wolgast

Mail: lea.duemke@hochschule-stralsund.de

Submission date: 19.06.2023

I Abstract

In times of the shortage of skilled workers and the change from an employer's to an employee's market, companies and their Human Resource Departments are faced with the challenge of finding suitable applicants. Special attention is paid to the recruitment of junior staff as the future of the labour market. Finding and retaining talented young professionals is fundamental to the HR strategy of companies in any industry. In the age of social media, digital recruiting plays a major role in talent acquisition.

The purpose of this paper is therefore to analyse the role of digital recruiting in the candidate experience of young professionals during an application process. A focus is hereby set on Generation Z. In a qualitative analysis, interviews with HR Managers are conducted to investigate how young professionals as potential employees can be attracted and retained through digital recruiting platforms. The view of HR managers is compared with the statements of Generation Z on digital application processes to find out whether there are discrepancies between the expectations of the age group and the view of others on them. Target channels for the recruitment of young professionals are determined and recommendations for action for companies are compiled. Furthermore, the characteristics and expectations of Generation Z are identified and presented in the form of Candidate Personas. Important findings of this research implicate that digital recruiting offers companies the chance to find talents faster and more efficiently. Young professionals are reached primarily via LinkedIn and can be retained through an authentic and personal candidate journey.

Keywords: *Digital Recruiting, Recruitment Marketing, Young Professionals, Generation Z, Candidate Journey.*

II Table of Content

I Abstract.....	III
II Table of Content.....	IV
III List of Abbreviations	V
IV List of figures.....	VI
V List of tables.....	VI
1. Introduction	1
1.1 Study Relevance and Purpose.....	1
1.2 Research Question and Objectives	2
1.3 Research Structure and Methodology	2
2. Theoretical Background.....	4
2.1 Recruitment as an integral part of Human Resources Management.....	4
2.1.1 Digital Recruiting	5
2.1.2 Recruiting Strategy and Channel Selection.....	6
2.1.3 The use of Artificial Intelligence for Recruiting	7
2.2 Marketing Concepts used for Recruiting	9
2.2.1 Human Resource Marketing and Employer Branding	9
2.2.2 Candidate Journey and Experience	10
2.2.3 Candidate Personas	13
2.3 Target group Young Professionals.....	14
2.3.1 Different Generations at the Workplace	15
2.3.2 Characterisation of Generation Z and their Job Expectations	17
2.3.3 Recruiting Strategies for Generation Z.....	20
2.4 Study on the digital Candidate Journey in 2020	21
3 Methodology.....	23
3.1 Research Approach and Design	23
3.2 Sampling and Data Collection	24
3.2.1 Selection of Experts.....	25
3.2.2 Interview Preparation.....	27
3.3 Research Evaluation and Research Quality	30
4 Results and Discussion	32
4.1 Presentation of the Results	32
4.1.1 Target group Generation Z	33
4.1.2 Digital Recruiting	34
4.1.3 Candidate Journey	36
4.1.4 Recruiting Strategies	37

III List of Abbreviations

4.2 Discussion and Interpretation of the Results	39
4.2.1 Development of Candidate Personas for Generation Z.....	39
4.2.2 Recommendations for Action.....	40
5 Conclusion	42
5.1 Limitations.....	42
5.2 Implications for Future Research	43
VI Bibliography	VI
VII Appendix.....	XI
A – Figures	XI
B – Interview questions.....	XIII
C - Guiding Rules for Interview Transcription	XV
D – Coding Manual	XVI
E – Interviews	XXII
VIII Declaration of Independence.....	

III List of Abbreviations

AI	Artificial Intelligence
Cf.	Compare
Gen Z	Generation Z
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
i.e.	id est
i.g.	for example
STEM	Science, technology, engineering and mathematics
transl.	Translated

IV List of figures

Figure 1: the recruitment process	6
Figure 2: The recruitment funnel	9
Figure 3: Candidate Journey within the Employer Brand Experience	11
Figure 4: Media channels used to check news and current affairs	18
Figure 5: Experts and similar terminology	25
Figure 6: Category system for analysing the data	32
Figure 7: Candidate Persona Anna Müller	39
Figure 8: Candidate Persona Sebastian Klein	40
Figure 9: Websites related to job search known by students in 2020	XI
Figure 10: Where students want to be contacted by companies	XI
Figure 11: Research onion	XII
Figure 12: Process model of qualitative content analysis according to Mayring	XII

V List of tables

Table 1: Possible applications of AI throughout the candidate journey	8
Table 2: A comparison of the generations	17
Table 3: Factors influencing the values of Generation Z	19
Table 4: Information on the interviewed experts (own illustration).....	27

1. Introduction

Our society is in a constant state of change and influenced by a wide variety of opinions, values and trends. Global tendencies such as demographic change, globalization and digitalization not only impact daily life but the economic world and labour market, too. One phenomenon regarding the world of work has outlasted these changes and different external effects for years now: the shortage of skilled workers. Since the early 2000s, the term 'shortage of skilled workers' has appeared in the literature sporadically. But it is only since 2006, stimulated by economic growth, that the term has become an integral part of public discourse (cf. Kettner 2012, p. 9). Even in recent times of recession and layoffs, the term has never disappeared again (cf. Dannhäuser 2020, p. 1; Kettner 2012, p. 9).

The paradox is that at the same time that companies are having difficulty filling vacancies, millions of people are unemployed and cannot find a job (cf. McKinsey Global Institute 2015, p.VI). This discrepancy shows how difficult it is to find not only applicants who are willing to work but are also qualified to execute the job. Especially in the STEM¹ sector, there is a massive shortage of qualified workers and especially young talents (cf. Jaeger 2019, p. 54; Schwiezer et al. 2022, p. 181). The German Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi) highlights that "skilled workers ensure innovation and competitiveness, growth and employment, prosperity and quality of life. In view of the demographic development, securing the demand for skilled workers is one of the major challenges of the coming decades for all actors from politics, business and science" (BMWi 2020).

1.1 Study Relevance and Purpose

Not only governmental institutions but also companies and their Human Resource Departments have long since recognised the relevance of the topic and have adapted their methods and ways of working. In the context of digitalization, modern systems such as digital management softwares, employer branding via social media or digital recruiting on online labour platforms have found its way into human resource management (cf. Franken and Wattenberg 2021, p.5). Especially the online labour platforms have recently experienced an upswing and are expected to continue to advance in the future (cf. McKinsey Global Institute 2015, p.1; Wübbelt and Tirrel 2022, p. 214). They enable companies to find the right person for the required position, expand their labour pools and redefine their recruiting strategies. In conclusion, those digital talent platforms can help matching the demand for and supply of labour in an increasingly digital war for talents (cf. Lund, Manyika and Robinson 2016; p. 2)

¹ STEM is the English translation for the German abbreviation MINT and refers to science, technology, engineering and mathematics.

1. Introduction

However, not only suitable tools are important for the successful recruitment of talent, but also sufficient knowledge about the respective target group. As already stated, demographic change fuels the described problem of employee shortage. It has become increasingly difficult to find especially young talents, because there are less and less school leavers (cf. Löffler and Giebe 2021, p. 1). Thus, Generation Y and especially Z as the future of the labour market are particularly interesting to companies. The challenge many enterprises are facing right now is to understand the best ways to approach and attract young professionals. Therefore, the purpose of this study is to shed a light on the characteristics of the mentioned target group and to evaluate digital methods and tools used to recruit them. In this context, the concept of the Candidate Journey and the associated Candidate Experience will also be investigated.

1.2 Research Question and Objectives

In order to bring all these aspects of investigation together, the research question of this thesis will be:

How can digital recruiting be performed in order to approach young professionals and generate a positive candidate experience?

When approaching the answer to this question, it is necessary to take a more detailed look at the constructs of young professionals, candidate journey and digital recruiting. For this purpose, research objectives are defined below to help further specify the research question.

- I. To develop Candidate Personas for the target group young professionals.
- II. To identify which digital recruiting platforms are most suitable for approaching young professionals.
- III. To establish suitable effectiveness criteria for a positive Candidate Experience for young professionals using digital recruiting tools.
- IV. To identify similarities and differences of the target group's expectations of the application process and the external perception of HR Departments on this issue.

1.3 Research Structure and Methodology

This work follows a specific structure to approach the defined research question and objectives. After the relevance of the topic has already been explained in section 1.1, a critical literature review regarding the topics talent acquisition, young professionals and personal marketing follows in chapter 2. In addition, the study of the University of Bayreuth in cooperation with Ringsight and Persoblogger.de (Neder and Scheller 2020) on the topic of the digital candidate journey is presented. The results serve as a starting point for this work and will be compared with the findings from the study in this thesis.

1. Introduction

Afterwards, chapter 3 describes the methodology used. In addition to the literature research, expert interviews are conducted in the course of this thesis and evaluated with the qualitative content analysis by Mayring (1991). This is followed by the evaluation of the results. Here, findings from literature review and the interviews will be compared and interpreted, candidate personas of the target group are derived and recommendations for company actions on the topics investigated will be discussed. Finally, limitations of the work are pointed out and implications for future research are explained.

2. Theoretical Background

The following chapter serves to describe the theoretical background on which this thesis is based. It should help the reader to get an impression of the state of the literature and concepts relevant to the topic. Building on the motivation derived from chapter 1 for dealing with the topic of digital recruiting with a focus on young professionals, section 2.1 aims to give a detailed look on recruiting and the methods and approaches of digital talent acquisition. Subsequently, this chapter gives insights into the topic of human resource marketing and thus marketing approaches used for recruiting. Special attention will be drawn to the concepts of Candidate Journey and Candidate Personas. Ultimately, it will be clarified who the target group of young professionals is and what sets them apart from other generations. Section 2.4 is dedicated to the previously mentioned study conducted by the University of Bayreuth and highlights its most important findings.

2.1 Recruitment as an integral part of Human Resources Management

Recruiting or talent acquisition as a process of Human Resource Management was in its original form mainly the placement of job advertisements paired with some advertising measures to attract employees. Nowadays, this understanding has changed. Due primarily to the shortage of skilled workers, the term recruiting is now also associated with active sourcing and various marketing strategies such as Employer Branding and Candidate Experience (cf. Trost 2020, p. 81). Rohlack (2019, p. V) highlights in the book about solution-oriented employee acquisition that “no company can survive or be successful without qualified and motivated employees. Recruiting employees is therefore the starting point or the foundation on which entrepreneurial success is based.” This shows that recruiting is a fundamental component for companies and thus, their HRM departments. However, talent acquisition has evolved into a separate function from HRM, responsible for strategic forecasting, planning, assessment and development of talents (cf. Alashmawy and Yazdanifard 2019, p. 570). The basis of staff recruitment is workforce planning in terms of quantity, quality, space and time. A distinction is made as to whether new personnel can be procured internally or needs to be sourced externally. This work is in the further course exclusively concerned with the external personnel procurement, equal if also the internal procurement can offer many advantages for companies (cf. Krüger 2018, p. 21 f.).

A number of trends have been observed in the area of talent acquisition in recent years. Above all, there are four megatrends that can be identified: diversity, democratization, dynamization and digitalization. Diversity concerns the variety of a company and, in the HRM context, aims to use and promote diversity among employees in order to achieve equal opportunities. Democratization aims at the self-determination and participation of employees in the company.

2. Theoretical Background

Dynamization has led to greater flexibility and networking among companies, fuelled in part by digitization, the ultimate megatrend (cf. Mussnig, Mödritscher and Liebhart 2020, pp. 4-6). Digitalisation plays a particularly important role in today's recruiting process, which is why it is worth taking a closer look at the topic of digital recruiting.

2.1.1 Digital Recruiting

As in many other areas, digitalisation has caused a major change in recruiting. Digital systems and platforms are used and candidates thus developed a new approach to look for jobs. As already mentioned, qualified professionals are becoming increasingly scarce and companies must therefore actively approach talents. There has been a shift from 'post and pray', i.e. just posting jobs and waiting for applications, to active recruiting (cf. Dannhäuser 2020, p. 5). Active recruiting, better known as active sourcing, means actively approaching and wooing talents. Furthermore, it serves to build up candidate pools and long-term relationships with potential employees who could be hired in the future (cf. Busold 2019, p. 241). Dannhäuser and Braehmer (2020) argue that active sourcing is inevitably linked to digital processes. Active sourcers are digital specialists and use digital tools to find the best talent. Haufe, a company for integrated workplace solutions and personnel development, is taking a different approach to the term digital recruiting. In their whitepaper 'Digital Recruiting: Trends & Strategy' (2023, p.5), **E-Recruiting** is described as the digital form of recruitment. E-Recruiting is also known as online recruitment (cf. Hosain et al. 2020, p. 52.) and closely linked to the concepts of mobile and social recruiting. **Mobile Recruiting** consists of mobile-optimised information provided and the availability of mobile application options. **Social Recruiting** means the search for candidates via social media or the placement of job advertisement there. Corporate influencers can also be part of social media recruitment. This concept is becoming more and more important, as influencers report first-hand from the company and can thus give applicants a detailed insight into the organisation (cf. Haufe.Talent 2023, pp. 8-10).

Haufe (2023, p. 5) claims furthermore, that in the best-case scenario, the entire application process, from the job advertisement to the invitation to the interview, should nowadays be digital. The entire recruiting process is visualized in Figure 1. The focus of this work will be primarily on step 2 and there in particular on strategy development and channel selection. Needless to say, all steps in the application process are important and have an impact on the candidate experience, which will be explained in the following chapter. However, with regards to the research question and the research objectives, the focus is set as just explained.

2. Theoretical Background

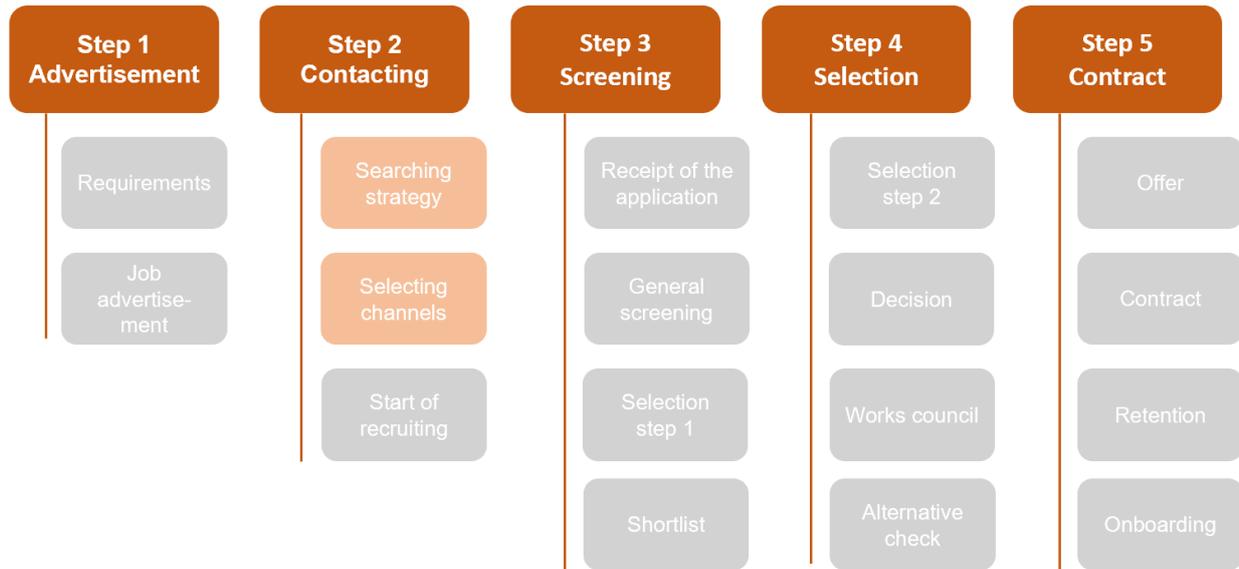


Figure 1: the recruitment process (modified illustration after Ullah and Witt 2015, cited after Ullah, M. and Ullah, R. 2015, p. 39)

2.1.2 Recruiting Strategy and Channel Selection

As with selling a product it is also essential in recruiting to have a good strategy in place beforehand. In the literature, the actions of HR managers are often compared to the sales approach of a salesperson (cf. Walzer et al. 2019, p. 70; Dannhäuser 2020, p. 6). Walzer et al. (transl. 2019, pp. 47 f.) claim that “anyone who wants to recruit successfully nowadays can only do so with the mindset of a salesperson”, because only those who can make the job attractive to the applicant, can hope that the candidate will accept the job offer. This also includes mastering the change of perspective. This means that they must also see themselves as buyers of work services that the applicant offers. Recruiting can only be successful if the recruiter can put themselves in the applicant’s shoes. Therefore, recruiters in HR and salespeople in retail face the same challenge. For both, the behaviour and expectations of their target group are of fundamental relevance (cf. Dannhäuser 2020, p. 6). In addition to a sales mentality, other factors can be defined for successful recruiting. These should be considered when planning a recruiting strategy (cf. Walzer et al. 2019, p. 70; Haufe. Talent 2023, p. 6).

- Acting proactively and quickly throughout the entire application process
- Individual and appreciative communication
- Commitment and feedback culture/ transparency
- Generate a positive candidate experience
- Talent relation management (networking, generating referrals)
- Efficient use of work tools (e.g. text modules or professional access for networking platforms)

2. Theoretical Background

In the opinion of the author, the last point requires further explanation. It is not only important to use the available tools correctly, but also the channel selection is essential to reach the right target group and to generate the best possible output from recruiting. Digital recruiting encompasses a wide range of channels to find candidates. Many companies use their company or **career site** to advertise current vacancies and attract candidates to the organisation. **Online candidate platforms** such as Stepstone or Monster are also used frequently. There are as well special tools for mobile and social recruiting. For mobile recruiting, these can be **messenger apps**, for example (Haufe.Talent 2023, p. 5). In social recruiting, two platforms, in particular are, recommended in the literature for recruiting, in addition to **Social Media channels** like Instagram, Facebook and Twitter: Xing and LinkedIn. Both platforms are useful for recruiting passive candidates and those who are actively looking for a job. Chikato and Dannhäuser (2020, p. 39) make clear that Xing currently offers the greatest reach and number of candidates of all sectors and ages. Conversely, LinkedIn benefits from active networking and intensive exchange, leading to faster interactions overall (Braehmer 2020, p. 152). Each channel has advantages and disadvantages, which HR managers should consider carefully. However, as already described, this is only one component of a good recruiting strategy. In the author's opinion, one tool that deserves to be mentioned at this point is the use of Artificial Intelligence (AI) in recruiting, as it has been a much-discussed topic in recent years in the context of digitalisation and could and will change recruiting immensely.

2.1.3 The use of Artificial Intelligence for Recruiting

Literature reveals that artificial intelligence has already found its way into Human Resources Management. Nevertheless, not much is known about it in practice and HRM departments are still in the early stages of using it (cf. Dahm and Dregger 2019, p. 249; Fraij and László 2021, p. 114). Artificial intelligence was described by the mathematician Allen Turing as the reaction of an intelligent being to the questions posed to it (cf. Dahm and Dregger 2019, p. 251). It can therefore be understood as a software solution, designed to solve problems and act with an intelligence comparable to that of humans (cf. Verhoeven 2020, p. 115). The possibilities of using AI in HRM range from helping to design job advertisements to supporting the selection of candidates. In the first case, AI can help to check whether the job advertisements are suitable for the target group. When selecting applicants, the advantage of using AI is that each application is screened using the same method, making the selection process fair and unbiased (cf. Dahm and Dregger 2019, pp. 252 f.). Artificial intelligence can therefore help HR professionals to work faster and more efficiently. It can also take away work that can be automated, such as the assessment process, scheduling the interview, reference checking or sending the acceptance or rejection letter (cf. Fraij and László 2021, pp.111, 114). Verhoeven

2. Theoretical Background

(2020, p. 120) has summarized these and other possible implications of AI for HRM regarding the phases of the Candidate Journey² in Table 1.

Phases of the Candidate Journey	Possible applications of AI
Attraction	The selection and control of online channels supported by artificial intelligence can bring enormous added value. The same applies to intelligent direct sourcing solutions.
Information	A fairly widespread tool is self-learning chatbots that answer applicants' questions and thus save time.
Application	Both matching solutions and application assistants can provide added value to applicants as well as companies.
Selection	There is a wide range of solutions here. On the one hand, we have solutions that analyse the CV or other parts of the application and then evaluate candidates. On the other hand, there are tests and assessments that are based on artificial intelligence.

Table 1: Possible applications of AI throughout the candidate journey (transl. Verhoeven 2020, p. 120)

There are already various programmes and services that deal specifically with these implications. Textio, for example, deals with the optimisation of job advertisements and provides a chatbot to which applicants can ask questions (cf. Dahm and Dregger 2019, p. 251). Other application evaluation programmes and self-matching solutions are IBM-Watson, Pocket Recruiter or Hijob. But there are also intelligent solutions for the evaluation of video interviews, such as those from Precire or HireVue. They evaluate the candidates on the basis of sound recordings. However, this method is widely criticised because the evaluation depends heavily on factors such as the quality of the recording (cf. Verhoeven 2020, pp. 121-124). In general, there is a certain scepticism about the topic of AI, because many people are afraid that human life will be increasingly controlled by algorithms. However, studies have found that there is a general acceptance among applicants that artificial intelligence is used in the application process. In conclusion, it always depends on the stage of the process (cf. Verhoeven 2020, pp. 114, 125 f.). In order to understand which phases a candidate undergoes in the application process, the following chapter deals, among other things, with the aforementioned Candidate Journey and related Candidate Experience as central aspects of applicant management.

² The concept of the candidate Journey is explained in detail in section 2.2.2 Candidate Journey and Experience.

2. Theoretical Background

2.2 Marketing Concepts used for Recruiting

The insight from the previous section that an HR manager acts and thinks like a salesperson already points to the parallels between customer marketing and personnel marketing. Many concepts that are used in classic marketing of products or services can also be used in recruiting. There are many works in literature that recommend the use of marketing tools to recruit employees and examine the benefits of these tools (cf. Duran and Chlebikova 2016; Alashmawy and Yazdanifard 2019). From the four P's of the marketing mix according to Kotler et al. (2007, p. 25), to branding, content marketing and customer journey and experience, different concepts are mentioned that are also useful in HRM. The marketing mix is a good starting point to understand recruiting in a marketing context. The four P's Product, Price, Promotion and Place can be understood in talent management in the following way (cf. Duran and Chlebikova 2016, p. 109; Alashmawy and Yazdanifard 2019, p. 575):

- *Product:* the open vacancies and their characteristics
- *Price:* salary; the value that is assigned to a certain task regarding required i.e. skills and responsibility
- *Promotion:* advertisement, human resource marketing
- *Place:* where the job is offered i.e. career websites, recruitment platforms

For this work, promotion and place are of particular interest.

2.2.1 Human Resource Marketing and Employer Branding

The fact that the term recruiting is now seen not only as the mere acquisition of employees, but is closely linked to personnel marketing, has already been made very evident in the previous chapter. The so-called recruitment marketing or personnel marketing plays a key role in the recruitment process. This can be seen by looking at the recruitment funnel, shown in Figure 2, that aims to visualize this process. It is divided into six phases, of which the first three belong to recruitment marketing. First, the awareness and recognition of the company is established. Then, in the consideration phase, the candidate is shown what the company has to offer, before the interest of the candidate is finally aroused to apply. Then the potential talent moves on to the traditional recruiting process, which consists of application, selection and hiring (cf. Alashmawy and

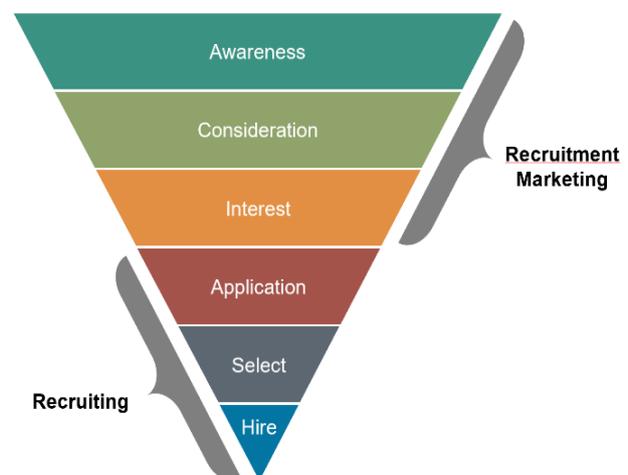


Figure 2: The recruitment funnel (Tracy Parsons 2016, cited after Alashmawy and Yazdanifard, 2019, p. 570)

2. Theoretical Background

Yazdanifard 2019, p. 571). The task of recruitment marketing is therefore to identify potentially suitable employees, make them aware of the organisation and their vacancies and encourage them to apply. This is executed within the limits of strategic and staff planning (cf. Blicke 2019, p. 252).

One way to achieve awareness and attraction is by using the concept of **Employer Branding** and creating an employer brand. The main objective of this concept is to attract employees and retain the existing workforce by taking a strategic look into the company (cf. Walzer et al. 2019, pp. 56 f.). The employer brand can thus be defined as a bundle of benefits for the employee provided by an enterprise. In other words, it depicts the company's reputation as a place to work (Alashmawy and Yazdanifard 2019, pp. 571 f.). Walzer et al. (2019, pp. 57 f.) identify three key factors for successful employer branding. Firstly, a good first impression is essential. This applies both online and, for example, to the company headquarters or the office where the applicant meets for the interview. In addition, good communication with employees and former employees is important because they represent the company to the outside world and are a valuable source for future applicants to get an opinion about the firm. But probably the most important factor is the application process itself because the Candidate Experience there has a direct impact on the applicant's perception of the company. However, it is important to realise that employer branding and human resource marketing are not the ultimate solution to the lack of skilled staff. No matter how good the marketing campaigns are, they are of no use if no new employees are found at the end of the day. Therefore, it is worth taking a closer look at the candidate journey in order to understand the entire recruiting process from the talent's point of view (cf. Ullah, M. and Ullah, R. 2015, p. 2).

2.2.2 Candidate Journey and Experience

The Candidate Experience and the associated Candidate Journey are concepts that have long received little attention. For some years now, however, these components of personnel marketing have become a genuine matter of interest. There are numerous internet posts and blog articles on this topic (cf. Ullah, M. and Ullah, R. 2015, p. 7). One should be aware that these methods are not the ultimate solution for more applicants. Nevertheless, there are now many helpful papers, for example, from Onlyfy (formerly Xing), which decode the topic for companies and give practical tips. In order to approach the topic also from the practical side, these sources will also be used in this section. First of all, though, the basic terms have to be defined:

Candidate Experience: The Candidate Experience describes the individual experiences that the respective applicant has had with a potential employer in the recruiting process. It results from the sum of the experiences collected in this context with this employer and its representatives. These experiences of the candidate are potentially shaped at all points of

2. Theoretical Background

contact (touch points) with the employer and can be experienced in personal and non-personal form (cf. Athanas and Wald 2015, p. 5, cited after Ullah, M. and Ullah, R. 2015, p. 7).

Candidate Journey: “The candidate journey describes the period of time during which the Candidate Experience is collected. This journey is based on the personal perception of the candidate and not on the process steps of an application defined by the company. It begins with the first contact with a potential employer and ends with the completion of the training phase” (transl. Ullah, M. and Ullah, R. 2015, p. 8).

It is clear from these definitions that the two concepts are closely linked. Companies should understand their candidate journey in order to provide applicants with the most positive Candidate Experience possible, which in turn again has an impact on the employer brand (cf. Onlyfy n.d., p. 5; Whyapply 2021, p. 4). This relationship is shown in Figure 3 by visualizing the Employer Brand Experience. First of all, it can be said that all experiences with the employer, whether from the candidate or the employee, ultimately form the employer brand experience. Experiences of passive candidates who were actively approached through active sourcing or former employees (alumni) also play their part (cf. Ullah and Ullah 2015: p. 10). The figure also depicts the most important phases of the Candidate Journey. The most common touchpoints are awareness, interest and information, application, selection, hiring and onboarding and retention (cf. Onlyfy n.d., p. 6). These will be discussed in more detail subsequently.

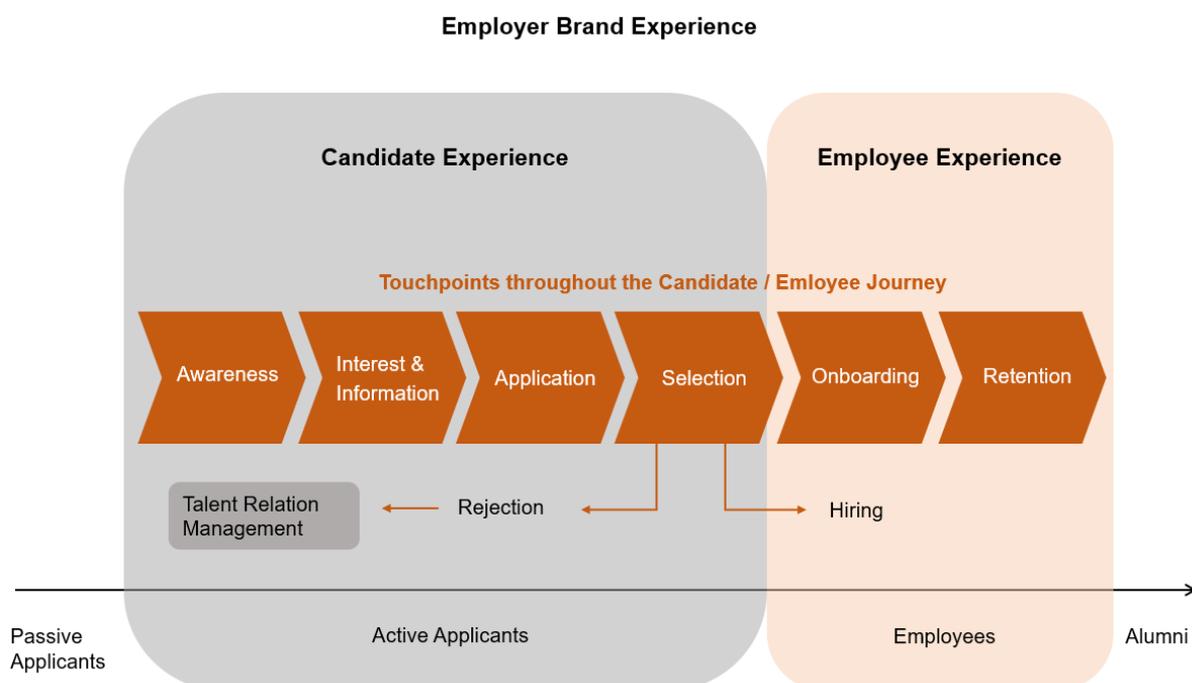


Figure 3: Candidate Journey within the Employer Brand Experience (Own illustration)

2. Theoretical Background

The first step of the journey is to reach potential applicants, i.e., to attract their attention and create **awareness**. A first touchpoint can be created by using career sites, job fairs, the company blog, job platforms, social media etc. (cf. Ullah, M and Ullah, R 2015, p. 29; Whyapply 2021, p. 4). Special attention should be paid to candidates who are not actively looking for a job (passive candidates). It is more likely to reach them through articles in professional journals, workshops or networks (cf. Onlyfy n.d., p. 7). Once candidates have become aware of the company, the next step is the **interest and information** stage. Here, candidates ask themselves what advantages the company offers as an employer and gather information about the company. This can be done through the same channels as mentioned above. In addition, employer rating portals such as kununu or Glassdoor are often used or information from former employees or friends is obtained. As a business, you can also play an active role in this phase by using re-targeting measures³, for example. (cf. Onlyfy n.d., p. 8 f.; Whyapply 2021, p. 4).

Referring to the recruitment funnel from the beginning of this chapter the next phase is the beginning of the actual recruiting process when the candidate decides to send their **application**. At this stage, it should be ensured that everything is done as quickly and easily as possible. This is especially possible via online application forms. Furthermore, short response times are important to keep the time-to-hire as short as possible and thus reduce the risk that the applicant has already decided on another job. Fast processes and regular feedback are crucial for a positive candidate experience. Also, the interview is a crucial success factor in this phase of the journey. Appreciative communication, transparency and sincere interest are particularly important, according to the literature (cf. Onlyfy n.d., pp. 10 -12; Whyapply 2021, pp. 20 f.)

The process continues with the **selection** of the most suitable candidate. On the one hand, this means that the selected candidate must be informed of the acceptance and the further procedure for signing the contract. On the other hand, the applicants who were not convincing in the interview have to be informed about the rejection. The candidate journey can thus move in two directions: towards the Employee Journey or away from the company. In the latter case, however, the Candidate Journey should not simply end. It can often be helpful to stay in contact with these candidates through talent relation management to perhaps approach them again at a later point in time with another vacancy (cf. Ullah, M. and Ullah, R. 2015, p. 29). The next step, in case of an acceptance for the job, marks the beginning of the Employee Journey when the candidate is hired and the **onboarding** process can begin. It can be argued, though, that the onboarding process and the probationary period are still part of the Candidate Journey, as

³ Re-targeting through Cookies can be a useful tool for businesses to stick in the mind of possible candidates. Especially in cases where the talent is not motivated to switch at the moment but could be at a later point in time if the company is positively remembered (cf. Rippler 2022, pp. 3 f.).

2. Theoretical Background

the employee is still in the first phase of the new job and may not yet know whether they want to do the job in the long term (cf. Ullah, M. and Ullah, R. 2015, pp. 29 f.). Onboarding includes getting to know the new working environment and the corporate culture and the professional introduction to the new position. An important topic in this journey is as well employee **retention**. The goal of the Employee Journey is to keep employees in the long run (cf. Onlyfy n.d., p. 14). It can be stated, though, that “in times of a shortage of skilled workers, retention in a company does not start with the employee experience, but with the candidate experience, i.e., the application process“ (Schwiezer et al. 2022, p. 181).

It can be concluded that the Candidate Journey and the resulting Candidate Experience are multi-layered concepts. Companies should take the time to find the proper measures to offer applicants the most positive experience possible in the application process and to create a basis of trust. This succeeds above all through clarity and integrity, results-oriented actions and communication at eye level (cf. Ullah, M. and Ullah, R. 2015, p. 27). From the author's point of view, the latter requires good knowledge of the counterpart. One method to get to know and understand applicants better is the development of Candidate Personas, which are borrowed from the concept of Buyer Personas from marketing.

2.2.3 Candidate Personas

In the literature research on the topic of candidate personas, the work "Das Persona-Prinzip" (The Persona Principle) by Rippler (2022) stands out in particular and provides a comprehensive overview and practical tips for the creation of personas.

He defines **Candidate Personas** as “the most relevant, prototypical representatives of a target group or market segment who make this segment tangible. Personas provide insights into usage patterns, candidate journey, motivation of the applicants and into their concerns, wishes, hobbies, values” (Rippler 2022, p.13).

In connection with this concept, the term Candidate Centricity⁴ is also frequently mentioned in the literature, which describes a consistent and integrative corporate strategy that is focused on the applicant and their individual needs (cf. Scherhag 2020, p. 69; Rippler 2022, pp. 2-5). In order to implement Candidate Centricity in the company, the business needs the most accurate information possible about the target group. This is where the Candidate Personas come into play.

To create these personas, one needs various data about the target group, including demographic data such as age, gender, place of residence, profession or income. Information about

⁴ This term also comes from customer marketing; Customer Centricity describes the orientation of the company to the needs of the customer (cf. Scherhag 2020, p. 69).

2. Theoretical Background

personality traits, preferred media channels, needs, hobbies, gains and pains is also needed. This information allows the organisation to learn about the expectations and goals, but possibly also about the dislikes of the target group. A photo of the person is also part of the complete version (cf. Rippler 2022, pp. 6-9; Scherhag 2020, p. 69). Of immense importance in the creation is the quality of the data. Data on the target group can be collected in three ways, through external studies, internal sources in the respective company and own observations and ideas. The more data that is used, the more meaningful the created Personas will be in the end. At this point, however, it should also be mentioned what limitations this method has. In the literature, only a few critical reflections on the construct of candidate persona can be found. Rippler mentions that the quality of the personas is impaired, for example, by the pure use of quantitative data, as the answer options in the surveys are usually already predetermined. In addition, the personas represent a stereotype that is representative of an entire group. This limitation is discussed further in chapter 5.1. One should be aware that candidate personas only represent a snapshot and that expectations and needs should constantly be re-evaluated.

In the course of this research, candidate personas will also be developed for the target group of young professionals. In order to collect sufficient data on this target group, the following section deals with young professionals as an age group and their characteristics and expectations in the application process.

2.3 Target group Young Professionals

It already became apparent that knowing the target group of candidates is crucial for a successful recruitment process. With the focus of this paper set on young professionals, it must first be clarified who is meant by this designation in the first place. Finding a definition for the term 'young professional' cannot be done straightforwardly, as this term is not treated uniformly in the literature (cf. Staufenbiel Institut GmbH 2020; Kaub 2019, p. 12). Walzer et al. (2019, p. 59) describe young professionals as high performers who are determined to work hard, want to advance and be involved in the company. The International Association for Energy Economics defines a young professional as "someone who, although he or she may be employed full-time, is within two years of graduation from a full-time Bachelor, Master or PhD program and is under the age of 35" (International Association for Energy Economics 2023). The Staufenbiel Institute, on the other hand, describes them as young, qualified workers in their twenties who just finished their studies. They also attribute certain qualities to them that are linked to their qualifications and ambition, namely motivation, flexibility, excellent grades, practical experience, also abroad and soft skills (Staufenbiel Institut GmbH 2020). Julia Kaub (2019, p. 12), a partner at KPMG AG, sums it up well, in the opinion of the author, by describing young professionals as young people entering the workforce who have already gained their first professional experience. She also refers to similar characteristics as the Staufenbiel Institute and adds that

2. Theoretical Background

these skills and the drive of these employees enable them to take on leadership positions later on. Derived from these definitional approaches, the author would set age, academic degree, professional experience, ambition and mindset as essential criteria for an own attempt to define the term.

Young professionals in the course of this work are considered to be:

- recently graduated employees in their twenties who already have some professional experience and related skills in their field and are motivated and ambitious to take on new challenges.

Literature review reveals that the term young professionals is often directly assigned to a generation, which means that the term is not defined by itself but clarified by describing the according generations (Walzer 2019, Fischerová and Pubalová 2018). From the perspective of generational research, generations Y and Z are in this age range between 20 and 30. However, it should be noted that Generation Y will only be around for a few more years in this category and will soon be entirely replaced by Gen Z as newcomers to the labour market. In addition, there are already many studies and literature on Generation Y, whereas research on Generation Z is only just gaining momentum (Lassleben and Hofmann 2023, p. 548). To pay tribute to this development, the focus of this paper will also be on Gen Z. Developing an understanding of this generation as a target group is of utmost importance for companies (Schwiezer et al. 2022, p. 20). It, therefore, makes sense for HRM to deal with the sociological construct of generation (Lassleben and Hofmann 2023, pp. 546 ff.).

2.3.1 Different Generations at the Workplace

A frequently used description of the generation concept according to Mannheim (1927/28, pp. 296 f.) defines a generation as individuals of the same age who have experienced key social and historical events together. It should be noted, however, that the theory of differences between generations has already attracted much criticism (cf. Costanza and Finkelstein 2015, p. 321; Rudolph et al. 2021). It has been questioned whether people can reliably be divided into generations and if there is enough empirical evidence that generations exist (cf. Lassleben and Hofmann 2023, p. 548). Research recommends focusing on real individual differences rather than relying on stereotypes about generations (cf. Costanza and Finkelstein 2015, p. 318). This critique will be acknowledged and is a crucial aspect to keep in mind while working with the construct of generations. However, for the purpose of this thesis, following the approach of Lassleben and Hofmann (2023 p. 548; see also Schwiezer et al. 2022, p. 14), it will be assumed that values and orientations are shared by age cohorts. This is based on shared experiences but does not claim that a certain age group like Gen Z is considered to be a generation in the strict sociological thinking.

2. Theoretical Background

In the literature, four different generations are predominantly presented (cf. Löffler and Giebe 2021, p. 6). They differ in their behaviour and values, which in turn impacts their attitude to the workplace (cf. Schlotter and Hubert 2020, p. 3). An attempt to compare the generations is shown in Table 2.

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Years	1950 – 1964	1965-1980	1981-1995	1996-2010
Proportion of the German workforce	23,5%	36,4%	30,6%	9,5%
Historical context	Post war	Capitalism and meritocracy	Globalization, economic stability	Mobility and multiple realities
Zeitgeist	Social advancement	prosperity and a strong materialistic focus	Growing variety of options through the Internet	Security through material prosperity
Education	Authoritarian upbringing (large families with many children, the child itself is not the centre of life).	Education for self-determination	self-empowering and resource-oriented education	Parents as sparing partners, education on an equal footing
Consumption	Ideology, vinyl and movies	Status, luxury articles	Experiences, festivals, travel	Unique, unlimited, ethical
Values	Patience, respect for traditions, hard work	Hard work, openness, curiosity, practicality	Flexibility, mobility, broad but superficial knowledge, success orientation, creativity	Rapid reaction to everything, initiator, rapid information access and content search
Behaviour	Idealism, revolutionary	Focus shifts from society to the individual	Desire for individual self-fulfillment, globalists	safety-conscious, sustainability-minded: strong politicization
Technology	Self-instructed, incomplete	Uses with confidence	Part of its everyday life	Intuitive
Knowledge sharing	Willingly, voluntarily	It is based on mutuality and cooperation	Only in cases of self-interest or if forced	Virtual, easy, rapid, no stake, publicly
Approach to work	adaptability: fit into an existing social order (be one of many)	Career and status symbols are of great importance: prosperity allows increasing focus on individual needs	Challenging traditional professional perceptions: Demand for home office, work-life balance and sabbaticals.	Close and personal relationship at work: growing up in prosperity, security and a good labour market situation

2. Theoretical Background

Aim	Solid existence	Multi-environment, secure position	Rivalry for leader position	Live for the present
-----	-----------------	------------------------------------	-----------------------------	----------------------

Table 2: A comparison of the generations (Own illustration after Löffler and Giebe 2021, pp. 6–7; Schlotter and Hubert 2020, p. 4)

The comparison of the individual characteristics should help to clarify the differences between the generations that already make up the workforce and the young professionals who have just entered the professional world. Baby boomers will mostly retire by the mid-2030s, causing a significant decline in the labour force (cf. Klaffke 2022, p. 8). Characterized by traditions, authoritative upbringing, offline life and the pursuit of conformity, they form a stark contrast to Generation Z. Generation X and Y currently make up the bulk of the labour market (cf. Löffler and Giebe 2021, p. 8). Table 2 shows the shift of the generation X in contrast to the previous generation to more self-determination and individuality. Generation Y, also known as Millennials, goes one step further in this direction and begins to question and evaluate the merits of potential actions in terms of achieving personal goals. They are, therefore, also called generation WHY (cf. Klaffke 2022 p. 8f.). This cohort thinks globally, is increasingly flexible and quite tech-savvy, as shown in Table 2: A comparison of the generations (Own illustration after Löffler and Giebe 2021, pp. 6–7; Schlotter and Hubert 2020, p. 4). In the following section, details will be provided on the characteristics attributed to Generation Z in the literature and how it differs from the other generations.

2.3.2 Characterisation of Generation Z and their Job Expectations

As stated earlier, research on Generation Z is still in its infancy. Schwiezer et al. (2022) made a significant contribution to understanding this generation, especially for companies, with their book ‘Gen Z: Für Entscheider:innen’ (Gen Z for decision-makers). This work sketches a precise picture of this cohort, is packed with stories from various entrepreneurs and provides recommendations for companies to attract Gen Z as customers and talents. The book also contains the results of various studies on Gen Z and therefore serves as a basic secondary source for describing the generation in this thesis. Generation Z includes the 1996 to 2010 cohorts, as shown in Table 2. This means that members of this generation are currently in school or training or have already entered the labour market as young professionals (cf. Schwiezer et al. 2022, p. 13). The 2019 Shell Youth Study shows increased rates of young people with high school diplomas or technical college entrance qualifications. One could argue that this makes Generation Z one of the best-educated generations ever to enter the job market (cf. Schwiezer et al., 2022, pp. 17 f.).

Other names for this generation are “(True) Digital Natives, True Gen, Media Generation, .com Generation, iGeneration, Instant Online, Children of Internet, Facebook Generation, Net Generation, Gen Tech, Gen Wii, Do-It-Yourself Generation, Homo Globalis and Google

2. Theoretical Background

Generation” (Löffler and Giebe 2021, p. 5). These terms probably already reveal the clearest attribute associated with Gen Z: Affinity for technology. Technology and the Internet were an integral part of this generation's upbringing. The online world is like a second home to them (cf. Lassleben and Hofmann 2023, p. 548; Löffler and Giebe 2021, pp. 3 - 5; Schwiezer et al. 2022, p. 15). The Shell Youth Study found out that Gen Z spends around 3.7 hours daily on the Internet, mainly using cell phones. Social media is used for this purpose in particular. The generation uses these services to connect within its own peer group and also externally to other networks (Schwiezer et al. 2022, pp. 15 f.). Thus, they “do not distinguish between friends from the physical world and friends they get to know online” (Löffler and Giebe, 2021 p. 2). Some even claim that this is the most connected generation ever (cf. Löffler and Giebe, 2021, p. 4). It becomes apparent that being digital and communicating online just comes naturally to this age cohort. Social media plays an essential role in this as a means of communication. Figure 4 illustrates this by explaining the use of various media for obtaining information by different generations. This is one of the significant differences compared to other generations, in the author's opinion. However, with this development, Löffler and Giebe (2021) see the problem that Gen Z increasingly lacks the ability to deal critically with these sources. In this context, it should also be kept in mind the resulting speed and responsiveness that Generation Z has become accustomed to through social media (cf. Schwiezer et al., 2022, p. 24).

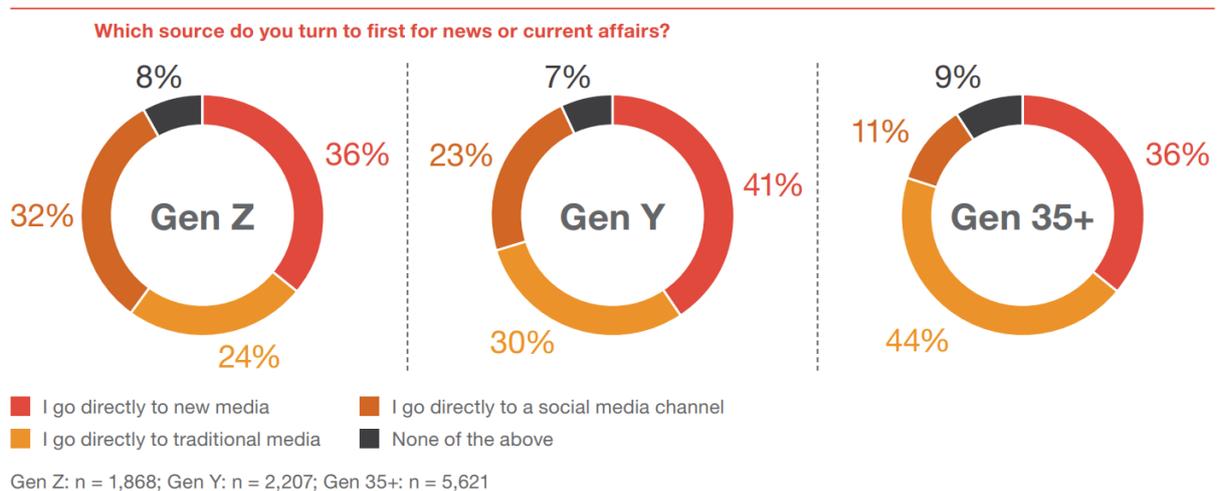


Figure 4: Media channels used to check news and current affairs (PwC 2020, p. 13)

Other common traits attributed to Generation Z are individuality, activism, realism, challenging conventional ways, and being innovative (cf. Iorgulescu, p. 48; Lassleben and Hofmann 2023 p. 2; Löffler and Giebe, 2021, p. 2). The rising question is how these attributes affect job expectations of Gen Z. There have been several controversial studies on Gen Z's expectations of the workplace with varying outcomes. For example, Iorgulescu (2016, p. 53) states that the opportunity for advancement in the career, the opportunity of gaining a substantial income and

2. Theoretical Background

job security are the top three priorities for this age cohort when it comes to the workplace environment. In contrast to that, Seemiller and Grace (2017 p. 24) point out that self-employment, the importance of having enjoyment and happiness to the expense of earning money in their careers, is most important to them (cf. Löffler and Giebe 2021 p. 5). Yet another approach to depict Gen Z's value conception have Brademann and Piorr (2019). Table 3 shows the results of their study regarding individual, work situational and organisational factors that influence the cohort's mindset.

Individual factors	Work situational factors	Organisation-related
Personal development	Clear and structured tasks	Collaborative atmosphere
Satisfaction, professional identification	Diversified and challenging tasks	Mentoring
Harmony	Project work	Fixed working hours (9 to 5)
Recognition and appreciation for training	Meaningful and enjoyable tasks	No weekend work and no 24/7 availability
Freedom and self-determination	No responsibility	Secure future and job security
Welfare	Positive Feedback	Development perspectives with quickly visible successes
Security	Attention from the manager	Transparency
Organisation	Specialized tasks instead of leadership tasks	Positive corporate culture
Structure	Use of modern technology	Good remuneration (fixed salary) with successive increase
---	Avoidance of intra-team competitions and rivalry	Participation
---	Transactional Leadership	Separation of professional and private life

Table 3: Factors influencing the values of Generation Z (transl. Brademann and Piorr. 2019: p. 348)

It becomes clear that literature is disunited about Generation Z and their expectations. Schwiezer et al. (2022, pp. 20 – 23) also emphasise that there is no clear picture of expectations. They highlight that the most crucial thing for Gen Z is to actively participate in shaping their lives, including their career. Due to the shortage of skilled workers, the generation knows its value and demands the appropriate price. Nevertheless, the most important thing for them is a sense of purpose in their job. This includes interesting tasks, joy, responsibility and sustainability as core values. Work-life balance and flexibility are important to them, but many also strive for regular working hours and have no problem being available even on vacation. What seems to be important is not just flexibility but rather a great freedom of action. After this

2. Theoretical Background

literature review, the following topics stand out for the author as being of particular concern to Generation Z in connection with their jobs:

- a meaningful task that contributes to a better future
- flexibility/ freedom of action
- job security
- possibility of development

2.3.3 Recruiting Strategies for Generation Z

The expectations mentioned above should be kept in mind when developing recruiting strategies for Generation Z. Literature gives little insight into the question of how to develop suitable recruiting strategies for this target group. As far as employer branding and recruitment marketing are concerned, Schlotter and Hubert (2020, pp. 8 f.) recommend focusing primarily on authenticity and credibility. Due to their intensive use of the Internet, this age group has now developed methods for quickly evaluating sources according to their credibility⁵. Content should therefore be communicated at eye level, for example, in the form of comprehensible facts and visually supported by images. However, the issue of credibility does not only refer to corporate advertising per se but also to the credibility of being a socially committed and ecologically operating company. It is important to the generation that its values match the company's (cf. Schwiezer et al. 2022, p. 181).

To a certain extent, this also includes the employer benefits that the company offers its employees. These should be adapted to the needs of the target group. The study 'Generationenkompas 2020' revealed that for Gen Z, overtime compensation, flexible working hours and corporate retirement plans are the top three must-haves. Home office, for example, is only in ninth place (cf. Schlotter and Hubert 2020, p. 8). Review and experience management are also crucial for building a good employer brand that appeals to the target group. This includes being active on employer rating portals. It is also advisable to build up employees as a brand and use them as brand ambassadors. Young talents are especially convinced to see people of the same age as their peer group (cf. Schlotter and Hubert 2020, p. 9; Schwiezer et al. 2022, p. 188). However, according to Schwiezer et al. (2022), Generation Z can also be reached well through influencer marketing and social media channels such as Tik Tok. In general, it is of great importance to know on which channels the target applicants are active.

Other things in the recruiting process that should be specifically geared to the needs of Generation Z are the job advertisements and the application form. As digital natives, Gen Z is used

⁵ One could argue that this conflicts with the statement of Löffler and Giebe (2021) described in section 2.3.2 regarding Gen Z's ability to evaluate the credibility of sources.

2. Theoretical Background

to speed. Therefore, it should be as easy as possible to send an application. For example, the company can eliminate the need for letters of motivation and make the career page simple and with as few steps as possible for the application (cf. Schlotter and Hubert 2020 pp. 16 f.). Nevertheless, speed is also essential when it comes to giving feedback. Transparency is vital for this age group because they want to know where they stand. Mentoring programmes can help here, for example. However, employee recommendations also help to make the corporate culture more transparent for applicants. The report 'Welcome to Gen Z' recently published by Deloitte sums it up really well by stating that "employers must be ready to adopt a speed of evolution that matches the external environment. That means developing a robust training and leadership development, with a real and tangible focus on diversity" (Gomez et al. 2022, p. 21) to attract people from this generation.

2.4 Study on the digital Candidate Journey in 2020

The study conducted by Neder and Scheller of the University of Bayreuth in cooperation with Ringsight and Persoblogger.de is of particular importance in this thesis. The study dealt with the research question of how digitally student talents want to be recruited and is, therefore, an essential source for the research of this thesis. The following briefly describes the most important outcomes of the study for this work. The first key finding shows that young talents and students are very active online on social networks, but do not necessarily want to be contacted professionally there. They strictly separate the private from the professional and therefore want to limit their social profiles to the private. For example, the possibility of applying via platforms such as SnapChat also encounters rejection. The target group prefers to apply via the company's own career portal and preferably as simply and quickly as possible via 'one click'. Young Talents also use career networks and job platforms to apply for a job⁶. The most known among them is StepStone, followed by Indeed and Monster. For active sourcing, they prefer to be contacted via LinkedIn, closely followed by Xing. Here, as well, social media platforms such as SnapChat, Twitter and co are in last place⁷. Students are also sceptical about the use of AI in the application process. Therefore, chatbots should only be used discreetly and beneficially in the application process. Furthermore, the study reveals that young talents use a variety of ways to obtain information about the company, especially from people they know and on employer rating portals (Neder and Scheller 2020, pp. 44 f.).

⁶ Figure 9 shows a ranking of the most-known platforms

⁷ Figure 10 shows a ranking of the preferred platforms for active sourcing

2. Theoretical Background

From these findings, Neder and Scheller (2020, pp. 46-52) derive recommendations for action for employers:

- A sharp employer brand through authentic employer branding
- Fast and easy access to application
- Frugal use of AI implications
- Creation of 'touchable touchpoints' (possibilities for talents to get to know the working atmosphere)
- Personal, non-digital contact as early as possible

These quantitative findings on young talents' perceptions and expectations of the digital candidate journey will now be tested in the further course of this thesis. With the help of qualitative interviews with HR managers, it will be found out whether the HRM departments have the same attitude towards the digital candidate journey for young professionals and whether the defined recommendations for action of the study are or should be implemented in practice.

3 Methodology

This chapter aims to provide an explanation on how the research methodology is carried out. Starting with the research approach and design, it will be described which research strategies are used to approach the research question defined at the beginning. The procedure for the literature review and the data collection will be discussed in detail. Reasons for the decision for certain research methods are given and the research quality will be considered.

3.1 Research Approach and Design

The research design and approach provide the general plan for approaching the research question and are therefore of great importance (cf. Saunders, Lewis and Thornhill 2007, 129 f.). A helpful model to approach the methodology for the author was the research onion⁸ (Saunders et al. 2007, p. 132), which will serve as a basis in the following chapter to help describe the research framework. The first thing, that needs to be clarified in this context is the philosophy behind the research. It defines from which perspective the research is seen and examined (cf. Saunders et al. 2007, pp. 101 f.). As HRM is a complex construct influenced by many social aspects, one can argue that the interpretative philosophy would fit best for the topic of this study. There is an emphasis on the people as social actors and the researcher needs to follow an empathetic approach by trying to understand the world of the persons interviewed (cf. Saunders et al. 2007, 106 f.). This approach goes along with the evaluation method chosen for this thesis. The qualitative content analysis will be explained in detail in section 3.3 Research Evaluation and Research Quality. However, it should already be highlighted that it also emphasizes the "access to reality via subjective explanations and interpretative processes" (transl. Mayring 1991, p. 213).

Speaking about the research approach, it generally can be said that this research follows a deductive approach. With chapter 2 a theoretical background was developed, which served as a framework to identify concepts that can be tested with the collected data of the interviews (cf. Reichertz 2014, p. 81). The theoretical background has already revealed important information for the topic and contributes to the understanding of the underlying theories of this study. The literature review provides the reader with an overview of the existing literature but also critically examines existing research and identifies any gaps (cf. Garrod 2023, p. 141; Saunders et al. 2007, pp. 58ff.). In order to execute a systematic literature search, criteria were defined for the search of suitable sources. On the one hand, basic parameters such as business sector, publication period, language and literature type were determined (cf. Saunders et al. 2007, p. 70). The area in which the research topic is situated is primarily HRM, alongside generational research and marketing. In order to make the research as up-to-date as possible

⁸ See Figure 11 in Appendix A

3 Methodology

and thus relevant for the current time, many recent sources from the last ten years were used. This especially comes into play in the area of digital and social media recruiting. However, generally, valid theories that are already older were still included. In the following step, keywords were identified to use for the search of sources:

war of talents, talent acquisition, personal marketing, digital recruiting, social media recruiting, young professionals, generation Z

It should be noted here that access to primary literature is often very limited. That is why a proportion of the sources are secondary literature. Related research implications are discussed in more detail in Section 5.1.

Following the deductive approach, after the critical literature review the findings are tested and expanded with data analysis. In this case, the author decided to conduct expert interviews. The decision for a qualitative method was made to have the chance to get practical insights from interviewees and explore their experiences in depth. Due to the limited time of this work, only this method is used (mono method and cross-sectional study) (Saunders et al., 2007, p. 146 ff.). The goal is to explore how the described theoretical concepts of HRM are used in practice to approach the research question from the perspective of HR Managers. Regarding this thesis, the topic of digital recruiting and the candidate journey is brought into a new context by investigating them with a focus on the target group young professionals, Generation Z respectively. In the course of this, an external analysis of the generation is to be carried out. This means that the members of this generation do not comment but that HR managers report about the target group from the company's point of view. Therefore, the author is of the opinion that using a quantitative method, in this specific case, would not generate the output needed to approach the expressed research question. Quantitative methods follow the philosophy that phenomena are directly or indirectly observable and that certain regularities can be attributed to them, making them measurable (cf. Reichertz 2014, p. 76). This is particularly difficult in HRM, where the focus is on people as individuals (cf. Gläser and Laudel, 2009, p. 71).

3.2 Sampling and Data Collection

For data collection, it is essential to establish precise criteria for conducting the interviews. For this purpose, the types commonly used in science are compared briefly and the decision for the expert interviews is explained in this section. According to the literature, there are many different categories of qualitative interviews. Three that are quite frequently named, are the narrative, the expert and the problem-centred interview (Bogner et al. 2014, p. 9; Mey and Mruck, K. 2007, p.251 ff.). According to Mey and Mruck (2007, p. 251), the latter belongs to the superior category of discursive-dialogical interviews. The narrative interview is characterized by a very open style of asking questions. A guideline is not used to allow the interviewee

to talk as freely as possible. In the problem-centred interview, on the other hand, the situation is understood as a conversation in which questions and inquiries are desired as an active design tool (Bogner et al. 2014, p. 9). The third category is called expert interviews and has an increasingly critical standing in science. On the one hand, this is because this method is considered to be very standardized. There is a clear focus on a specific topic and guiding questions are used to structure the interview. Researchers argue that this runs counter to the idea of openness in qualitative research. On the other hand, expert interviews are seen as a simple way to get information. One could therefore conclude that the method is chosen because of economical rather than qualitative reasons (Bogner et al. 2014, p. 2f). Nonetheless, one should also keep in mind the positive aspects of the method. Experts have complex, integrated knowledge bases on a specific topic they can access and communicate at any time (Bogner et al. 2014, p. 12). That's why expert interviews were chosen as the method for this thesis. With the deductive research approach in mind, that the theory built in chapter 2 is now compared with best practices from the business world, expert interviews seem to be an appropriate method.

3.2.1 Selection of Experts

It is important here to first define the term expert and, in the next step, to precisely define the criteria for experts on the research subject under investigation. The expression expert can be defined as "the specific role of the interview partner as a source of specialized knowledge about the social issues being researched. Expert interviews are a method of tapping into this knowledge" (transl. Gläser and Laudel 2009, p. 12). Leitner and Wroblewski (2005: p. 249) point out that experts are defined by their function and can be decision-makers but do not have to be,

depending on the research subject. Figure 5 has a different approach explaining the term expert by comparing it to conspecific terminology. Experts, therefore, are situated between the specialists, who have the necessary expertise but not as much power, and the elites, who have tremendous power. Because of this position, experts are particularly interesting for research because their knowledge and power enable them to play a significant role in shaping directions in companies and society (Bogner et al. 2014, 14 f.). This approach, thus, already presupposes a specific decision-making ability in experts, which is given in leadership positions, for example.

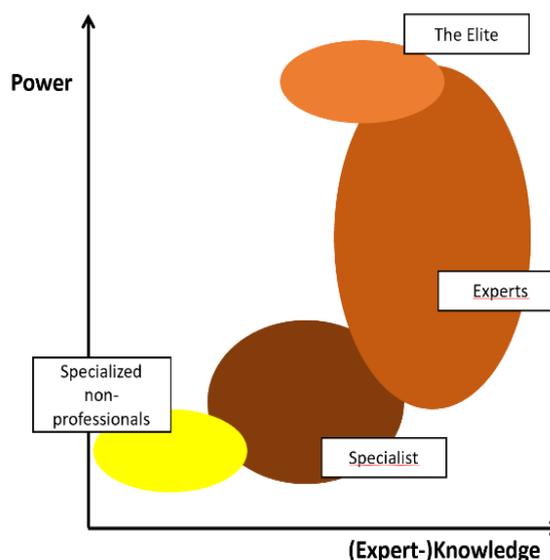


Figure 5: Experts and similar terminology (Bogner et al. 2014, p. 14)

3 Methodology

The author agrees with this view because another important characteristic of experts should be that they can also link their knowledge to other contexts and keep the big picture in mind. With this theory as a basis, experts were selected for this thesis according to certain criteria. For the selection the position, HR experience, leadership experience and age were taken into consideration.

- *Position*: The expert's position should be related to human resource management. The most suitable job titles are in the area of talent acquisition, recruiting or personal marketing with a recruiting focus. In addition, experts from the Human Resource Consulting and Human Resource Services industry are also suitable, as there is a significant focus on recruiting in this industry, in the author's opinion.
- *HR experience*: The expert should have sufficient know-how of the area to be investigated. This may include a degree in a HR related subject, as well as professional experience, preferably in the field of recruiting. For persons with a degree in HR, at least two years of professional experience in the relevant field should be proven. The professional experience should be at least five years for persons without such a degree.
- *Leadership experience*: As discussed earlier, one of the ways experts are defined in this paper is that they have a decision execution capability. Therefore, another criterion is that leadership experience is required.
- *Age*: Age is sensitive information that, like gender, can quickly lead to discrimination.⁹ The reason for including this criterion is to make sure that the experts are not from Generation Z as the aim is to conduct an external analysis of the generation. In order to treat these data sensitively, it is only indicated whether the expert was born before 1996 and therefore does not belong to Generation Z.

Expert	Born before 1996	Position	Company	Professional experience in HR	Leadership experience
E1	yes	Consultant Recruitment Off-shore	Amprion	Experience as a recruiter and Deputy Team Leader Human Resources	yes

⁹ dem Berge (2020, p. 284 f.) argues in his work that for the research quality and thus comparability and validity, the variation of the characteristics of the interviewees is very important. Therefore, experts should differ in characteristics such as age, organization and industry (see also Gläser and Laudel 2009: p. 100).

E2	yes	Managing director and shareholder	Atlas Titan GmbH	Managing a company in the human resource service sector with a strong focus on recruiting since 2006	yes
E3	yes	Team Lead Talent Acquisition	Adler Smart Solutions GmbH	Master's degree in international management with a focus on HRM Working experience in recruiting and Employer Branding	yes
E4	yes	Head of Talent Acquisition	Elis	Master's degree in HRM Experience as recruiting specialist	yes
E5	yes	Senior Talent Acquisition Consultant	WeMatch (Human Resources Consulting)	Master's degree in business law with a focus on labour law and HRM Experience in Human Resource consulting	yes
E6	yes	Head of People and Culture	JobLeads GmbH	Experience as a recruiter in Human Resource Consulting	yes

Table 4: Information on the interviewed experts (own illustration)

More detailed information on the experts, companies and positions can be found in the first part of the interview.¹⁰

A total of six experts are interviewed as part of this work. The literature does not give any precise information on the sample size of expert interviews. The number depends strongly on the research field and the question, as well as on the available resources (Bogner et al. 2014, pp. 34–37). Due to the time frame of nine weeks for this research, the author considers the sample size appropriate.

3.2.2 Interview Preparation

According to Bogner et al. (2014, p. 27), expert interviews are always semi-structured interviews. This means they are situated between the non-standardized interviews (without a guide and open procedure) and the fully standardized interviews (with a guide and structured procedure). Depending on the research area, the expert interview may lean more toward one extreme or the other and can be used for both hypothesis testing and theory building (dem Berge 2020, pp. 277 - 280). This thesis aims to test the theories developed in chapter two according

¹⁰ See Appendix E – Interviews

3 Methodology

to the deductive approach. For this purpose, a guideline is necessary, which directs the interview to specific topics. Nevertheless, according to the concept of qualitative social research, the openness of the research should also be preserved. Therefore, the researcher is open to change and new insights apart from the concrete research question. Furthermore, the interview questions are designed under the premise of openness and leave room for the interviewee to share their experience in their own way and to set their own focus.

There are also conflicting opinions in the literature regarding the creation of the interview guideline. Some, for instance, see this guide merely as an aid to thinking (Bogner et al. 2014, p. 28). This means that the exact same questions do not have to be asked in every interview. Others emphasize that comparability is only possible if the same questions are asked (dem Berge 2020, pp. 286 f.). For this empirical study, it was decided to use a guide with elaborated questions to ensure comparability. Following the recommendation of Mey and Mruck (2007, p. 269) and Bogner et al. (2014, pp. 27 – 34) the interview guideline questions¹¹ were developed with the help of four steps: brainstorming, development of questions, specification and category building as well as pre-testing. This resulted in four categories of questions. The first category relates to the target group of young professionals and is designed to test whether the candidate personas that have been developed also correspond to the experts' impression of Generation Z. The next category deals with digital recruiting and aims to approach research objective II, defined in chapter 1. Categories three and four deal with the candidate journey and recruiting strategies to generate a positive candidate experience for young professionals and is thus related to research objective III described in chapter 1.

In total, the author decided on 13 questions for the interviews following the default from Gläser and Laudel (2009, p. 144) to ask between 8 and 15 questions for a duration of approximately one hour. When formulating the questions, it is important to pay attention to some criteria to ensure the best possible flow of the conversation. The heart of the interview should be narrative-inviting or stimulating questions aimed at answering the research question. In addition to this question type, there are also maintenance questions, control questions, reflective questions, confrontation questions, and knowledge/fact questions (cf. Bogner et al. 2014, pp. 62 - 68; Gläser and Laudel 2009, pp. 125 -127; Helfferich 2011, pp. 102 -104). For these expert interviews, stimulating questions were mainly used as guiding questions. These were supplemented by follow-up questions in order to go into more detail on specific topics. A careful decision was made to keep the questions very open and not to impose any restrictions in specific directions or to share any findings from the literature review. This could otherwise lead to the experts being biased when answering the questions. During the interview, the questions were adapted somewhat depending on the situation. Basically, however, it was ensured that the

¹¹ See Appendix B – Interview questions

3 Methodology

same core points were asked. The literature leaves a lot of room for flexibility in this qualitative research method. Thus, the formulation and sequence of the questions can be freely decided by the researcher and individually adapted to the research topic (Helfferich 2011, p. 106).

In the interview, in addition to the guiding questions, it is also important to have a good introduction, exit and interview settings. Therefore, the following agenda¹² was developed:

1. Introduction

- Opening, acknowledgement, time limit
- Description of the background and aim of the interview
- Overview of the structure of the interview
- Request for anonymity / Question about permission for audio recording

2. Definition of key basic terms

- Young Professionals
- Generation Z
- Candidate Journey
- Digital Recruiting

3. Short questionnaire

- Name
- Company and industry
- Age
- Job title
- Working experience in HR

4. Interview questions

5. Conclusion

- Are there any other points on the topic that we haven't touched on yet, but would be important to know?
- Outlook: Conducting the interviews, evaluating the interviews, preparing the results and communicating the results if requested

3 Methodology

Interviews were conducted via MS teams or in person, when possible, to create a more personal atmosphere and open the possibility for the researcher to also perceive the facial expressions and gestures of the interviewees. The interviews were held in German language. In order to be able to transcribe the conversations afterwards, they were recorded using sound recording software. Permission to record was obtained from each expert at the beginning of the interview. The beginning of the interview was also used to explain the research objective and the structure of the interview (Bogner et al., 2014, p. 59 f.). Subsequently, the most important basic terms were defined to ensure that the interviewee was familiar with this terminology. From point 3 of the agenda, the audio recording was then started. It is important to give the interviewee the opportunity to get used to the interview situation. Therefore, it can be useful to start with a warm-up that has nothing to do with the actual interview questions (cf. Mey and Mruck 2007, pp. 259 f.; Bogner et al. 2014, pp. 60 f.). The experts were, therefore, first asked to introduce themselves and their professional careers. After all questions have been asked, it should always be asked if there is anything left open or if the expert would like to make a comment on something else (cf. Mey and Mruck 2007, p. 264 f.; Bogner et al. 2014, p. 60 f.). At this point, it should be emphasized once again, and this also becomes apparent when reading the interviews, that the researcher asked the same core questions but depending on the situation, went into more detail on certain statements of the interviewee and thus deviated from the guideline. This is possible within the boundaries of semi-structured interviews.

3.3 Research Evaluation and Research Quality

After the interviews had been conducted, they were transcribed according to the defined guiding rules for interview transcription.¹³ The transcripts are the starting point for the analysis and evaluation of the data. This is carried out with the help of qualitative content analysis, according to Mayring. In the opinion of the author, it is an analysis method that is used quite frequently for the evaluation of qualitative data. It can be used to analyse material that comes from some kind of communication in a rule-governed and systematic way (cf. Mayring 2015, p. 11). The analysis is therefore divided into ten steps¹⁴. The first five are determining the material, analysing the situation in which it was created, describing the formal characteristics of the material, describing the direction of the analysis and the theoretical differentiation of the research question. Those steps were already discussed in the sections above.

Following the process model, next up, one must decide which analysis technique to use. Mayring distinguishes between the summarising, structured or explicative content analysis. While the latter is more suitable for contextual analysis of the material, the first two can be used to

¹³ See Appendix C - Guiding Rules for Interview Transcription

¹⁴ See Figure 9 Appendix A

3 Methodology

examine content. The summary analysis tends to take an inductive approach in which categories are formed from the material without referring to pre-formulated theoretical concepts. Structured analysis, on the other hand, follows a deductive approach (cf. Mayring 2015, pp. 86, 90). Since the research design of this thesis also opted for a deductive approach, the structured content analysis was chosen for the evaluation of the interviews. It has the aim of assessing material under certain criteria. For this purpose, the established categories are precisely defined, coding rules are developed, and anchor examples are assigned. All this together then results in the coding guide (cf. Mayring 1991, p. 213). A further distinction is made between the formal, typifying, scaling and content-based approaches. The content-based approach was chosen for this work.

To begin with the actual coding process, the encoding unit, context unit and evaluation unit need to be defined beforehand. This was implemented for this research as follows:

- Encoding unit: a single word
- Context unit: an answer to a question asked
- Evaluation unit: each expert interview is seen as one evaluation unit

The categories for the coding process were derived from the information gathered in chapter 2 and were chosen with respect to the research question and objectives. The compiled coding manual can be found in [Appendix D](#). After coding the material, the extracted material is summarised per category. The outcomes will be outlined in chapter 4.

At this point, it is important to also have a look at the topic of research quality. If content analysis wants to claim the status of a social science research method, it must set itself quality criteria, and each individual analysis must be assessed for its suitability on the basis of such quality criteria, namely reliability and validity (cf. Mayring 2015, p. 123). The explanations and comments on the research in this chapter have attempted to show that this research was conducted in accordance with these two quality criteria. The selection of experts was thoroughly justified because the quality of research depends on the selection of the right experts. It is important to ensure that the selected experts have the necessary expertise, experience and credibility to provide reliable information and insights. Furthermore, it was explained that the questions asked in the interview aim to achieve valid and reliable results. To ensure relative reproducibility, the core questions were not changed and the interview setting was always kept similar. The aim is to make the entire research process transparent and comprehensible. In this context, the problem of the language barrier should also be mentioned. The interviews were conducted in German, but will be analysed in English in the course of this work. The author is aware that the translation of direct quotes can produce a distortion of the content.

4 Results and Discussion

After the interviews have been conducted and analysed according to the methodology explained in chapter 3, the results of the analysis will be presented using the category system developed¹⁵. From that candidate personas are derived and results are discussed and compared to the findings highlighted in the literature review to attempt to answer the research question.

4.1 Presentation of the Results

The collected data was coded and analysed according to the category system in Figure 6.

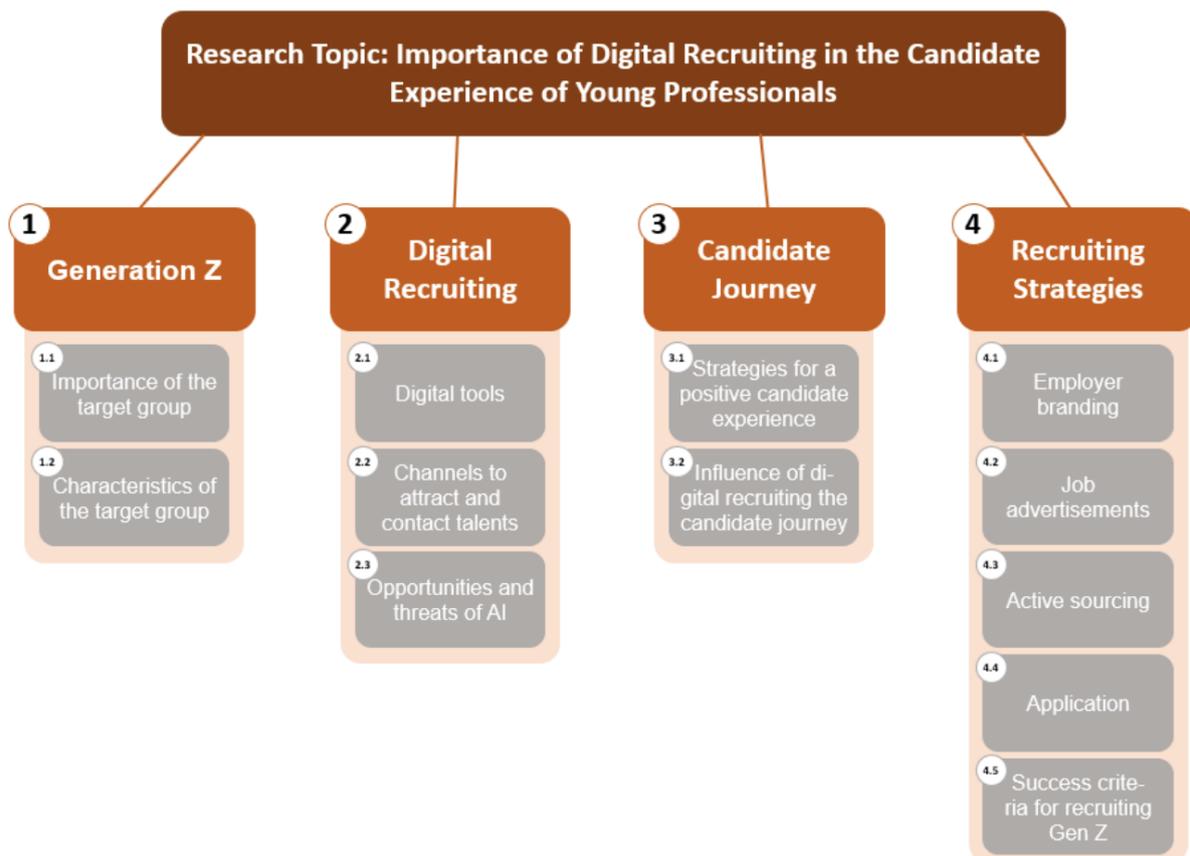


Figure 6: Category system for analysing the data (own illustration)

¹⁵ See Appendix D – Coding Manual

4.1.1 Target group Generation Z

The evaluation of the interviews demonstrated very clearly that young talents and Generation Z are of fundamental importance to companies. Particularly with a view to the future, junior staff must be recruited and retained in order to ensure the continued existence of the company. This basic tenor, which resonated in all interviews, is made clear by the following anchor statements:

"Without Generation Z, it is simply impossible for any company to achieve its goals in the future" (transl. E2, ll. 35 f).

"It is an incredible fight over the generation" (transl. E4, ll. 365 f.)

Nevertheless, most experts emphasise that for high productivity and a good working atmosphere, each target group is important, not lastly to ensure that large numbers do not retire all at once. A balance or **a healthy mix of different generations** is essential. However, driven by the shortage of skilled workers, companies are now more willing to hire young professionals, even though they initially wanted to fill the position with an applicant who already has many years of professional experience. As a result, however, a certain number of experienced employees are needed to train these young professionals and help them gain the experience they are missing. One expert points out that "the level of studies continues to drop, I have to be honest, which means that when you get people, it's no longer like the qualified engineer in the past, who really knows what he's talking about. You still have to train people on the job" (E1, ll. 386 – 389). Nevertheless, it can generally be concluded from the analysis of the interviews that young professionals bring great added value to the work in the team because they bring a fresh view of things and thus drive innovation forward.

Category 1.2 deals with the characteristics and expectations of Generation Z that the experts attribute to the generation. In this context, the following topics were mentioned:

- Work-Life-Balance
- Flexibility in the sense of working hours and home office
- A meaningful task
- Sustainability
- Security
- Digital affinity (find and process information)
- High demands

It becomes apparent that the topic of **Work-Life Balance** is brought up by almost all experts in connection with the target group. While one of the experts refers to the compatibility of job

4 Results and Discussion

and family, another claims that Gen Z wants to strictly separate job and private life. In this context, **flexibility** also plays a major role:

“In my experience, Generation Z is simply a generation that attaches a lot of importance to time outside of work and is very active in developing new working time models. A full-time job with 40 hours is simply no longer common for this generation.” (transl. E5, II.49-53)

Gen Z applicants often ask about home office options. This seems to be an important criterion when it comes to choosing a job. However, HR managers also attach at least as much importance to the **meaningfulness** of the job. The age group is perceived as a cohort that wants to make a difference in the world and contribute to a more sustainable future with their work, for example. One interviewee describes it as follows: “What I believe - my two children are also from Generation Z - is that the topics of work-life balance and meaningful activities just play a major role. From my point of view, I think these are points that are now coming through very strongly. So, do companies have values, do they live these values? Do they work in areas that I consider great or meaningful, especially when it comes to climate protection or the development of the earth in the future? From my point of view, these are really issues that drive the generation and that are also important for us, because they are also our issues” (E5, II.49-53).

Digital affinity was also addressed. Generation Z is used to getting all the information they need from the internet in a matter of seconds. However, there is disagreement as to whether they have learned how to filter information well by growing up in the digital age or whether they lack the ability to critically question internet sources. HR managers also disagree on the topic of **security**. Some are of the opinion that there is a great need for security in this generation, also against the background that the Corona pandemic has triggered a great sense of insecurity throughout society. In contrast, however, the generation demands flexibility, which seems to be more important than a secure 9-to-5 job.

The last aspect to be highlighted in this category is the **demands** that Gen Z places on the employer. In general, the generation is described as very demanding. According to the experts, this is also due to the fact that the young professionals know their position in the labour market and accordingly demand a lot. This refers above all to high starting salaries, but also to the aforementioned flexibility through home office or a 4-day week.

4.1.2 Digital Recruiting

In the analysis of the data with regards to digital recruiting, a focus was placed on digital tools, the selected channels and the use of artificial intelligence through category formation. Digital recruiting tools are used in all of the companies surveyed. Overall, all of them consider the recruiting process to be very digital:

4 Results and Discussion

“Our process is generally very digitalised, which means that we also generally work with an internal tool that supports us in recruiting, but also actually supports the entire HR area. Of course, our career site is a method, if you want to call it a method (...) a channel. Different online job boards, so multi-posting on different online portals.” (transl. E3, ll. 151 – 155)

The company's **career website** as well as job portals such as Stepstone and Monster, **networking platforms** such as LinkedIn and Xing and **social media recruiting** are used to attract talent. The frequency of use is discussed in more detail in the description of category 3.3. In contrast to the other methods, social media recruiting is not used by everyone or is treated "stepmotherly" (E1, l. 352) in the companies. If it is used, it predominantly serves employer branding and further insights are therefore highlighted in category 4.1. **Mobile recruiting** was viewed rather critically by the experts. Recruiting via platforms such as WhatsApp or TikTok is described as rather unserious and can quickly interfere too much with the privacy of the candidates. Using messenger apps for candidate communication during the application process after the application has been received was seen as an opportunity to improve, accelerate and intensify communication.

A central role for this work have the outcomes of category 2.2, which deals with the channels used to attract and win talent. After analysing the data, it can be clearly said that **LinkedIn** is the most used channel to recruit new talents and especially young professionals. Xing is also still used by some HR departments, although many experts confirm that Xing is being used less and less. One even recommends removing Xing completely from the portfolio and concentrating only on LinkedIn. LinkedIn is also used to post job advertisements, but Stepstone is also frequently used. Similar to Xing, Monster is also on the decline and is being used less. For very specific vacancies, specialist portals such as that of the VDI (Verein Deutscher Ingenieure) are also used, but this always depends heavily on which applicants you are looking for.

The third category under investigation regarding digital recruiting was the usage of **artificial intelligence**. After analysing the data, it becomes apparent that HR departments have not yet had a lot of experience with AI. In general, however, AI is seen as an opportunity to make recruiting even more efficient and faster, for example, by using ChatGPT to create jobs and social media texts or to approach candidates. However, it was often emphasised that AI could in no way replace the work of a recruiter and that the generated texts must be rechecked. One can conclude that Artificial intelligence and digitalisation can only be as good as the data" (E2, ll. 335 – 338) put into it.

4.1.3 Candidate Journey

The Candidate Journey and Experience are important concepts for understanding the recruiting process from the applicant's perspective.

“A strategy that is good, appropriate and important for all target groups in my view” (transl. E4, ll. 321. F)

The respondents had different views on what constitutes a positive candidate experience. Some of them think that **speed, commitment, transparency, personal contact** and a good feedback culture are essential. In addition, the applicant's expectations should be clarified and a detailed description of how the application process works in the company should be given. A fixed contact person for the candidate is of great importance here. It is also essential to take the time to answer the candidate's questions. Regarding the **feedback**, the interviewees agree that there should always be at least a possibility to get feedback for the candidate. There is no consensus on when this feedback should be given (for example, a rejection after the application or after an interview). In summary, one could say that it should not take too long.

It should be highlighted that some experts explained a positive candidate experience because former applicants speak positively about the application process even after a rejection. One expert put it as follows: “That's a success for me, if people still have the memory after 2 years that the application process was that great” (E1, ll. 449 f.). This case ended with the candidate even recommending the company to a friend, who also applied. This shows that employer branding is not only often related to the beginning of the candidate journey but that the candidate experience can also directly impact employer branding.

A large part of this work is concerned with finding out how digital recruiting and the candidate journey are connected and how digitalisation influences the candidate journey. The evaluation of the material revealed both positive and negative influences. Almost all respondents saw digital recruiting as an excellent opportunity for optimising the candidate journey. The process is faster and positions can be filled more quickly. Overall, a decision on the part of the candidate or the company is also made more quickly and the entire process becomes more efficient, targeted and standardised. In addition, digital recruiting allows you to reach many more potential candidates that you might never have found in the first place. Nevertheless, digitalisation in this context also holds dangers, namely that as a company, they are only one of many and must fight for every candidate much harder. Moreover, digital communication can quickly lead to impersonality, which has a negative impact on the candidate experience.

4.1.4 Recruiting Strategies

The last category, recruiting strategies, is intended to illuminate which strategies HR managers use to recruit young professionals. Employer branding, job advertisements, active sourcing and the application process up to acceptance or rejection will be examined more closely.

Starting with **employer branding**, it can be stated that training and professional development is the benefit most interviewees named for attracting young people. To attract talents, social recruiting is used via social media platforms. There, the company can present itself and give as authentic an insight as possible into the corporate culture. This should also be achieved with rating platforms such as kununu. Companies also use these to strengthen their employer brand. One respondent also mentions using podcasts to attract applicants and provide them with information about the company. On the subject of employer branding, attention is also drawn to the current difficult situation on the labour market: "we won't succeed in retaining people in the long term if they don't have the meaningful experience in the company. It's just the way it is at the moment, there's a predatory attitude on the part of companies that offer something else." (transl. E2: ll. 348-352) When it comes to **job advertisements**, one statement, in particular, stands out:

"... in my experience, the topic post and pray is dead." (transl. E5, ll. 71-73)

Even though some of the other HR managers also point out that not enough applications come in through classic job postings alone, most of them still use it to attract young professionals. One of the experts describes the strategy of using cluster advertisements to attract young talents. The expectation is that perhaps young professionals apply to these vacancies because they are written in a more general way and do not require a lot of working experience and specialised skills in the first place. Regarding the channel choice for posting vacancies, there is more consensus again: almost everyone uses Stepstone. Indeed and Monster are also used occasionally.

Active sourcing involves very contrasting strategies. While some generate applications almost exclusively through active sourcing, others still rely on classic recruiting methods such as job advertisements and recommendation management. It also becomes clear that the use of active sourcing can only be high if sufficient time and resources are available. When it came to the strategies for the **application** process, the picture was more uniform again. The possibility to submit an application should be as easy as possible for the applicant. For example, some companies do without a cover letter and make it possible to apply conveniently by mobile phone. In the further application process, the topic of feedback plays a decisive role, as already mentioned in 4.1.3:

"And the longer it takes me to get a conversation going, the more opportunities the person has to talk to other companies. That's why it's important to react quickly and give quick feedback and also reasonable feedback." (transl. E1, ll. 509-512)

The last category of this section deals with targeted recruiting measures for young professionals and thus summarises previous findings on this topic. After analysing the interviews, 5 important strategic approaches can be defined:

1. **Early involvement and support:** Companies should strive to offer internships, theses and scholarships while students are still at university or school, in order to encourage young talent at an early stage and build a relationship.
2. **Flexibility in staffing positions:** The company is not only looking for people who fit certain positions but is also open to creating new positions that match the individual skills and experience of the applicants. One of the experts gives an interesting example from practice: "We have introduced various roles, for example the role of junior production manager, in order to address Generation Z with a special urge for further development opportunities, so that we can also find our future managers." (transl. E4, ll. 118-121)
3. **Authenticity and real benefits:** The importance of being authentic and communicating the company's image consistently is emphasised. Communication should take place at eye level. Real benefits, such as flexible working hours and salary offers, are needed to meet the needs of the younger generation.
4. **Importance of working students:** Working students play an important role in the company and are given responsible tasks. They are seen as talents who may later join the company as permanent employees. In addition, they are the perfect brand ambassadors and appear authentic when recommended to others, as they come from the same generation.
5. **Target group-specific approach on the right channels:** The approach in active sourcing should always be individually adapted. A good medium to reach young professionals is LinkedIn.

4.2 Discussion and Interpretation of the Results

The results obtained are now placed in the context of the state of knowledge in the literature. In this way, the research question and the research objectives will be addressed.

4.2.1 Development of Candidate Personas for Generation Z

Generally, every company can only be advised to examine its target group of applicants and their expectations closely. The outcomes of this research have shown that adjusting recruiting strategies and the candidate journey to the target group is of utmost importance. As described in chapter 2, one method to better understand the target group is to develop candidate personas. The candidate personas that emerged in the course of this research are presented below and thus contribute to the fulfilment of research objective I. The design is based on the guidelines for the creation presented in section 2.2.3. The content should reflect the experts' statements about Generation Z, which were mainly evaluated under category 1, subcategory 1.2.



Figure 7: Candidate Persona Anna Müller (own illustration)



Figure 8: Candidate Persona Sebastian Klein (own illustration)

Due to the shortage of skilled workers in the STEM sector, as discussed in the introduction, Generation Z candidate personas were developed that work in the respective field. They should be understood as a first idea for companies on how to approach the target group of young professionals. However, it must be highlighted here that companies need to consider other company-specific factors when developing such personas. It is also important to keep in mind that this tool is only meant to capture a glimpse of the target group. Information cannot be transferred one-to-one to every member of this generation. It is also important to re-evaluate these candidate personas regularly to detect new trends and get an up-to-date picture.

4.2.2 Recommendations for Action

The aim of this work was to answer the research question: *How can digital recruiting be performed in order to approach young professionals and generate a positive candidate experience.* The first insights into this question were already provided by the literature review and, in particular, by the study about the digital candidate journey. In general, when comparing literature review and the expert interviews, it can be concluded that HR managers can assess the expectations and characteristics of Generation Z reasonably well. The main findings of this research coincide with the outcomes investigated in the study on the digital candidate journey. HR departments seem to have already gained a good impression of the target group of young professionals. Nevertheless, it became clear in the expert interviews that companies have not

4 Results and Discussion

yet developed established strategies but are still in the testing phase. This thesis could therefore contribute to demonstrating that companies are already on the right path when it comes to dealing with Gen Z. What differs from the outcomes from literature review is that the experts viewed the topic of digital recruiting somewhat more critically than in the literature. Like the study by Neder and Scheller, the experts also emphasised the importance of personal contact within the candidate journey. Generation Z, with its sometimes high demands, was also viewed rather critically. For example, the experts questioned whether the generation has the ability to filter information from social media correctly and to deal with it responsibly. Nevertheless, the importance of this generation for the future labour market became more than clear.

To approach young professionals in the digital age, companies should therefore consider certain aspects:

1. **The expectations of Generation Z should be taken into account:** Companies should consider the expectations and needs of Generation Z in terms of work-life balance, flexibility, meaningful tasks, sustainability, security, digital affinity and high aspirations. This can be implied, for example, by creating flexible working models or promoting a meaningful corporate culture. To get closer to the target group and better understand them, the development of candidate personas is a helpful method.
2. **Use of target group specific strategies:** The recruiting strategies for Generation Z summarised in 4.1.4 should be considered when developing a recruiting strategy for the company.
3. **Optimizing the candidate journey:** To generate a positive candidate experience for young professionals, the digital candidate journey should be simple, authentic and transparent but still personal. Personal touchpoints are just as crucial as a good feedback culture. The possibility to apply as easily as possible also has a significant impact here. Also, artificial intelligence can be used throughout the candidate journey but should not replace personal human interaction.

In summary, companies should take a proactive and individual approach to attract, develop and retain young talents in the long term. Digital recruiting methods can be a real chance for companies to attract more talents and thus remain competitive in the market. With all the potential that digital recruiting offers, individuality and personal contact should always come first in order to make the candidate journey as positive as possible for applicants. After all, a positive candidate experience can strengthen the company's employer brand. In turn, new talents can only be reached through good employer branding, which is why it is crucial to know the effects of digital recruiting on the candidate journey.

5 Conclusion

This paper has shown that digital recruiting of young professionals in today's 'digital war of talents' has become an essential tool to attract talented young professionals to companies. The shortage of skilled workers is a pervasive problem in companies and talented young people are particularly scarce. In order to contribute to the development of solutions to this problem, this thesis provides an overview of digital recruiting strategies for the target group Generation Z in the context of the candidate journey. It has revealed how digital recruiting affects the candidate experience and which opportunities and risks come with that. Existing literature on the topic was reviewed and expanded through qualitative interviews with experts. Through this research design, similarities and differences between theoretical research and perception in practice in the HRM departments could be identified. Furthermore, candidate personas for Generation Z were developed to help companies understand this target group in depth. Recommendations for action were derived from the findings of this research for HR managers. However, these recommendations can only be an attempt to contribute to a more effective recruiting process of young professionals, because they are very general and need to be adapted and tested to the respective company and situation. As with all research, this work has its limitations, which must be taken into account to be able to interpret the findings reasonably.

5.1 Limitations

Limitations of this thesis need to be addressed from methodological and substantive perspectives. Starting with the literature review, the author would like to emphasise that the literature on central aspects of this research is still in its infancy. As already mentioned, the literature in the field of artificial intelligence and Generation Z is still relatively young. This paper can, therefore, only be a snapshot that reflects the current state. This should also be taken into account for the candidate personas that have been developed. Like theory, practice is still in its infancy. The expert interviews showed that HR departments have already dealt with digital recruiting and the candidate journey of young professionals but are still in the test phase and have not yet developed any established strategies. Therefore, This work should be constantly re-evaluated as new insights are gained. On the subject of literature, it should also be mentioned that the author had only a limited selection of sources at his disposal. As a result, secondary sources had to be used, which, however, bear the risk that the findings are already somewhat older. In order to include new trends in this work, various white papers and publications from companies that deal with the topic of human resource management were also consulted. However, these were presumably written in a less scientific context and information must therefore be critically reviewed.

5 Conclusion

Furthermore, although the findings of this work are an important contribution to researching the topic of the digital candidate journey with a focus on young professionals, it remains questionable whether the findings also apply in an international context due to the selected experts, who all come from German companies. Likewise, no focus was placed on industry affiliation in this work. Therefore, no statements can be made as to whether the measures for action developed apply equally in every sector.

The quality criteria of qualitative content analysis have already been discussed. Even though this method offers many advantages, since it is carried out in a rule-based manner and a certain objectivity can thus be ensured, it must nevertheless be mentioned that a certain subjectivity plays a role in the selection of categories for coding. These subjective decisions can lead to bias or different interpretations, as different researchers may arrive at different results. Furthermore, complex texts are reduced to certain categories and codes. This can lead to important details or nuances being lost. There is a risk that the original diversity of the data is reduced, resulting in a simplified picture.

One last important point that should be mentioned here is the criticism of the concept of generation. As already explained in section 2.3.1, the blanket assignment of characteristics to a generation should be viewed critically, as individual ways of thinking can deviate from this. The importance of the topic of individuality was also a central aspect of this work, so it is somewhat difficult to generalise and say that Generation Z can be described with the characteristics that have been worked out throughout this study.

5.2 Implications for Future Research

One approach for future research would therefore be not to reduce applicants to the ascribed attributes of their generation but to pursue a new individual-focused approach. It became apparent that individuality is a significant factor in the recruiting process and candidate journey that would be worth investigating further. Individuality is also an important topic in light of the increasing use of artificial intelligence. AI is increasingly standardising and automating processes along the entire candidate journey. What impact this has on the candidate experience has not yet been sufficiently investigated. In contrast to the construct of individuality, however, the approach should also be further investigated as to whether applicants of different ages really differ so much in their expectations of the application process and, thus if individual recruiting strategies are always needed. As this research has shown, companies often do not use a global target group-specific recruiting strategy. It would therefore be interesting to compare and contrast the application process of different applicants from diverse birth cohorts. Following on from this, it would also be of interest to investigate digital recruiting in an international context. Given the global reach of digital recruiting, future research could focus on the particular challenges and opportunities in recruiting international young professionals. It should

be questioned what cultural differences and adaptations need to be considered when using digital recruiting strategies in different countries and regions. This is particularly interesting in view of the fact that more and more skilled workers are needed from abroad to compensate the low birth rate in Germany.

One thing that should also be mentioned is the implementation for the job portals and networking platforms. Future research should explore how these platforms should adapt their business models to meet the needs of candidates and recruiters and how this can further enhance the candidate experience. The rise of digital recruiting has significantly increased the relevance and use of platforms and placed them in the focus of the recruiting process as an essential touchpoint in the candidate journey.

VI Bibliography

- Alashmawy, A. and Yazdanifard, R. (2019) 'A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition', *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(7), pp. 569–581. [Online] Available at: <https://www.researchgate.net/publication/337888670> (Accessed: 27. April 2023)
- Blickle, G. (2019). 'Personalmarketing', in: Nerdinger, F., Blickle, G. and Schaper, N. (eds.) *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer: Berlin, Heidelberg, pp. 251 - 267
- BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020). Fachkräfte für Deutschland. [Online]. Available at: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html> (Accessed: 2. May 2023)
- Bogner, A., Littig, B. and Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Brademann, I. and Piorr, R. (2019) 'Generation Z – Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben', in: Hermeier, B., Heupel, T. and Fichtner-Rosada, S. (eds) *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 345-361.
- Braehmer, B. (2020) 'Social Recruiting Erfolg mit LinkedIn – von Zero to Hero!', in: Dannhäuser, R. (ed) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 149-205
- Busold, M. (2019) *War of Talents*. Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- Costanza, D. P. and Finkelstein, L. M. (2015) 'Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?', *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), pp. 308–323. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>
- Chikato, D. and Dannhäuser, R. (2020) 'So zünden Sie mit XING Ihren Recruiting-Turbo!', in: Dannhäuser, R. (ed) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 37-148.
- dem Berge, B. von (2020) 'Teilstandartisierte Experteninterviews', in: Tausendpfund, M. (ed) *Fortgeschrittene Analyseverfahren in den Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 275–300.
- Dahm, M. and Dregger, A. (2020) 'Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im HR: Die Wirkung und Förderung der Akzeptanz von KI-basierten Recruiting-Tools bei potentiellen Nutzern', in: Dannhäuser, R. (ed) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 249-273.
- Dannhäuser, R. (2020) 'Trends im Recruiting', in: Dannhäuser, R. (ed) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 1-36.
- Duran, P. und Chlebkova, D. (2016) 'The use of marketing in human resources management', *Global Journal of Business, Economics and Management*, 6(2), pp. 107 – 114. Available at: https://www.academia.edu/35528454/The_use_of_marketing_in_human_resource_management (Accessed: 30.05.2023)

VI Bibliography

- Fischerová, M. and Pubalová, K. (2018) 'Different Approaches in Recruiting Young Professionals', *Emerging Markets Journal*, 8(1), pp. 31-38.
<https://doi.org/10.5195/emaj.2018.149>
- Fraij, J. and László, V. (2021) 'A Literature Review: Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process', *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 6(1), pp. 108-119.
<https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.1.10>.
- Franken, S. and Wattenberg, M. (2021) 'Digitalisierte Arbeitswelt – neue Aufgaben, neue Kompetenzanforderungen', in: Tirrel, H., Winnen, L. and Lanwehr, R. (eds) *Digitales Human Resource Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 1-17.
- Garrod, B. (2023) 'What Makes a Good Critical Literature Review Paper?', *Tourism and Hospitality*, 4(1), pp. 141–147. <https://doi.org/10.3390/tourhosp4010008>
- Gläser, J. and Laudel, G. (2009) *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 3rd edn. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gomez, K., Mawhinney, T. and Betts, K. (2022) Welcome to generation Z. Deloitte and NEW [Online] Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>
- Haufe.Talent (2023) Digitales Recruiting: Trends und Strategie. [Online] Available at: https://www.umantis.com/form/digitales-recruiting-trends-strategie?akttyp=haufe-web-landschaft&med=haufe-de-personal&aktnr=85019&wnr=04414324&cmp=digitales-recruiting&emos_sid=AYjBGHEWm0U3uG-DpGtFJXnwZ9GEVpW2o&emos_vid=AYjBGHEWm0U3uGDpGtFJXnwZ9GEVpW2o
- Helfferich, C. (2011) *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4th edn. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hosain, S., Manzurul Arefin, A. and Hossin, A. (2020) E-recruitment: 'A Social Media Perspective', *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 16(4), pp. 51-62.
<https://doi.org/10.9734/ajeba/2020/v16i430248>
- International Association for Energy Economics (2023) *Young Professional Definition*. Available at: <https://www.iaee.org/en/students/yp.aspx> (Accessed: 15 May 2023).
- Iorgulescu, M.-C. (2016) 'Generation Z and its perception of work', *Cross Cultural Management Journal*, 18(1), pp. 47–54 [Online]. Available at https://seaopen-research.eu/Journals/articles/CMJ2016_11_6.pdf (Accessed: 20. May 2023)
- Jaeger, P. (2019) 'Der Change-Prozess in der Arbeitswelt und auf den Arbeitsmärkten', in: Busold, M. (ed) *War for Talents*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, pp. 47 - 58.

VI Bibliography

- Kettner, A. (2012) *Fachkräftemangel - Fakt oder Fiktion? Empirische Analysen zum betrieblichen Fachkräftebedarf in Deutschland*. IAB-Bibliothek (Dissertationen), 337. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/300785w>
- Klaffke, M. (2022) ‚Ausgleich zwischen Generationen am Arbeitsplatz im Nachhaltigkeitskontext‘, in: Genkova, P. (ed) *Handbuch Globale Kompetenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 1-17.
- Kotler, P. et al. (2007): *Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln*. 12th edn. München: Pearson Deutschland.
- Krüger, K. (2018) *Herausforderung Fachkräftemangel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lassleben, H. and Hofmann, L. (2023) ‚Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender?‘, *Gender in Management: An International Journal*, 38 (4), pp. 545–560. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>
- Leitner, A. und Wroblewski, A. (2005) ‚Zwischen Wissenschaftlichkeitsstandards und Effizienzansprüchen. ExpertInneninterviews in der Praxis der Arbeitsmarktevaluation‘, in: Bogner, A., Littig, B. and Menz, W. (ed) *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 241–256.
- Löffler, L. and Giebe, C. (2021) ‚GENERATION Z AND THE WAR OF TALENTS IN THE GERMAN BANKING SECTOR‘, *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(6), pp. 1–18. <http://doi.org/10.35409/IJBMER.2021.3319>
- Lund, S., Manyika, J. and Robinson, K. (2016) ‚Managing talent in a digital age‘, in: McKinsey & Company (ed) *McKinsey Quarterly*. [Online] Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/managing-talent-in-a-digital-age#/> (Accessed: 2. May 2023)
- Mannheim, K. (1927/28) ‚The problem of generations‘, in: Kecskemeti, P. (ed) *Karl Mannheim: Essays*. Routledge, pp. 276-322.
- Mayring, P. (1991) ‚Qualitative Inhaltsanalyse ‘, in: Flick, U., Krdooff, E., Rosenstiel, L and Wolff, S (eds) *Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwenden*. München: Beltz-PsychologieVerl. Union, pp. 209-213.
- Mayring, P. (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12th edn. Weinheim and Basel: Beltz Verlag.
- McKinsey Global Institute (2015) *A labor market that works: Connecting talent with opportunity in the digital age*. [Online]. Available at: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Connecting%20talent%20with%20opportunity%20in%20the%20digital%20age/MGI%20Online%20talent_A_Labor_Market_That_Works_Executive_%20summary_June%202015.pdf (Accessed: 2. May 2023)
- Mey, G. and Mruck, K. (2007) ‚Qualitative Interviews‘, in: Naderer, G and Balzer, E (eds), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen*. Wiesbaden: Gabler, pp. 249-278.
- Mussnig, W., Mödritscher, G. and Liebhart, U. (2020) *Strategien entwickeln und umsetzen: speziell für kleine und mittelständische Unternehmen*. 3rd edn. Linde international.

VI Bibliography

- Neder, P. and Scheller, S. (2020) Digital candidate journey. Study of University of Bayreuth, Ringsight and Persoblogger.de. [Online] Available at: <https://persoblogger.de/download/digital-candidate-journey-studie-2019-2020-zum-recruiting-von-studenten-studierenden>
- Onlyfy (n.d.) Die perfekte Candidate Journey. In 6 Schritten zu den passenden Talenten. [Online Whitepaper] Available at: <https://onlyfy.com/de/downloads/whitepaper-candidate-journey/>
- PwC (2020) *Gen Z is talking. Are you listening?* [Online]. Available at: <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/gen-z-is-talking-are-you-listening.pdf> (Accessed: 15. May 2023)
- Reichertz, J. (2014) 'Empirische Sozialforschung und soziologische Theorie', in: Baur, N. and Blasius, J. (eds) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, pp. 69–86.
- Rippler, S. (2022) *Das Persona-Prinzip. Erfolgreiches Recruiting mit Candidate Personas*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rohrlack, K. (2019) *Lösungsorientierte Mitarbeitergewinnung. Praktisches Vorgehen und theoretische Grundlagen*. Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P. and Zacher, H. (2021) 'Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward', *Journal of business and psychology*, 36(6), pp. 945–967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2007) *Research methods for business Students*. 4th edn. Harlow England, New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Scherhag, M. (2020) 'Candidate Centricity: Der Kandidat im Mittelpunkt des Recruiting-Processes', in: Verhoeven, T. (ed) *Digitalisierung im Recruiting*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 67-79.
- Schlotter, L. and Hubert, P. (2020) *Generation Z – Personalmanagement und Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schwiezer et al. (2022) *Gen Z: Für Entscheider:innen* Frankfurt, Campus.
- Seemiller, C. and Grace, M. (2017) 'Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students', *About Campus: Enriching the Student Learning Experience*, 22(3), pp. 21–26.
- Staufenbiel Institut GmbH (2020) *Young professionals beim Staufenbiel Institut: Führungskräfte von Morgen, Young Professionals | Tipps für Berufseinsteiger*. Available at: <https://www.staufenbiel.de/magazin/jobsuche/young-professionals.html> (Accessed: 15 May 2023).
- Trost, A. (2020) *Human Resources Strategies*. Cham: Springer International Publishing.
- Ullah, M. and Ullah, R. (2015) *Erfolgsfaktor Candidate Experience: Der Perspektivwechsel im Recruiting*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

VI Bibliography

- Verhoeven, T. (2020) ‚Künstliche Intelligenz im Recruiting. Die möglicherweise größte Veränderung des Recruitings steht erst noch bevor und wartet darauf, gestaltet zu werden‘, in: Verhoeven, T. (ed) *Digitalisierung im Recruiting*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 113-128.
- Walzer, D., Hagen, I., Roth, D., Scibetta, L., Funk, C., Müller, P., Ullah, R., Dannhäuser, R. (2019) ‚Wie wird ein Unternehmen agil, attraktiv und aufmerksamkeitsregend – und bleibt es auch dauerhaft?‘, in: Walzer, D. (ed) *Young Professionals gewinnen, halten, weiterentwickeln. Zukunftsfähige Mitarbeiterbindung von Nachwuchskräften*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 1-83.
- Whyapply (2021) Die Candidate Journey. Mit einem optimalen Bewerbungsprozess Kandidat*innen begeistern. [Online Whitepaper] Available at: <https://company.whyapply.de/downloads/>
- Wübbelt, A. and Tirrel, H (2022) ‚Attracting members of generation Z to companies via social media recruiting in Germany‘, *Human Technology*, 18(3), pp. 213-233.
<https://doi.org/10.14254/1795-6889.2022.18-3.2>

VII Appendix

A – Figures

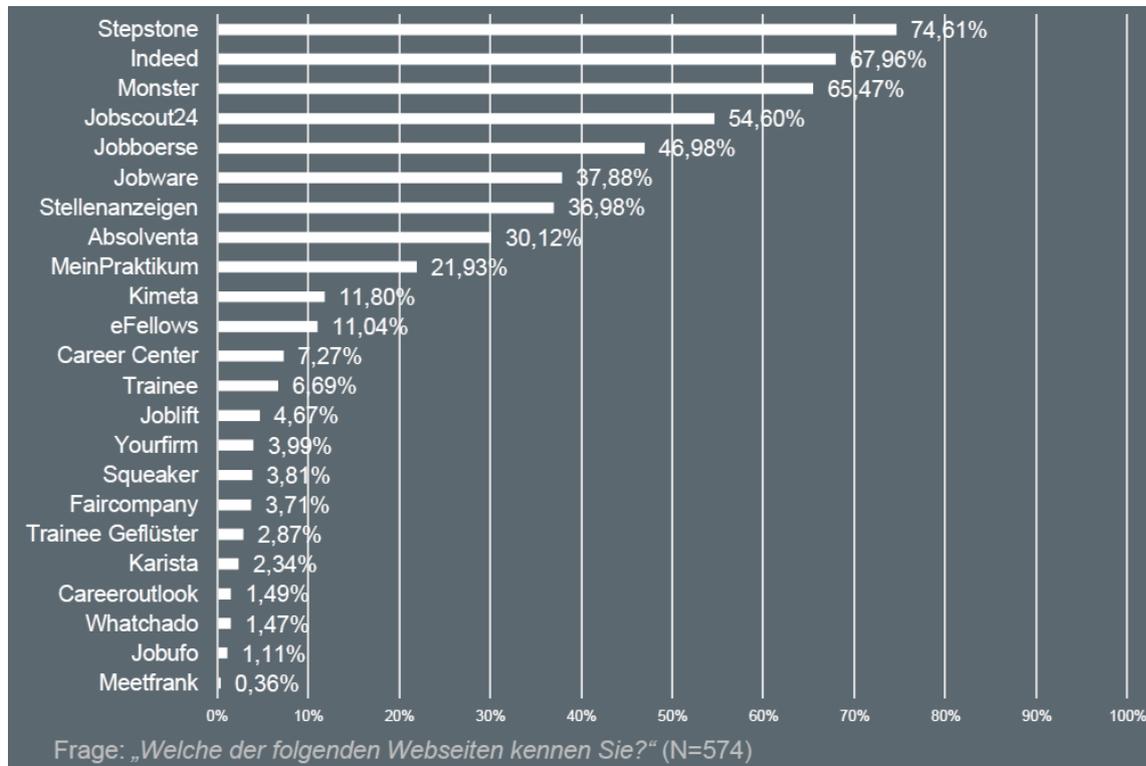


Figure 9: Websites related to job search known by students in 2020 (Neder and Scheller 2020, p.9)

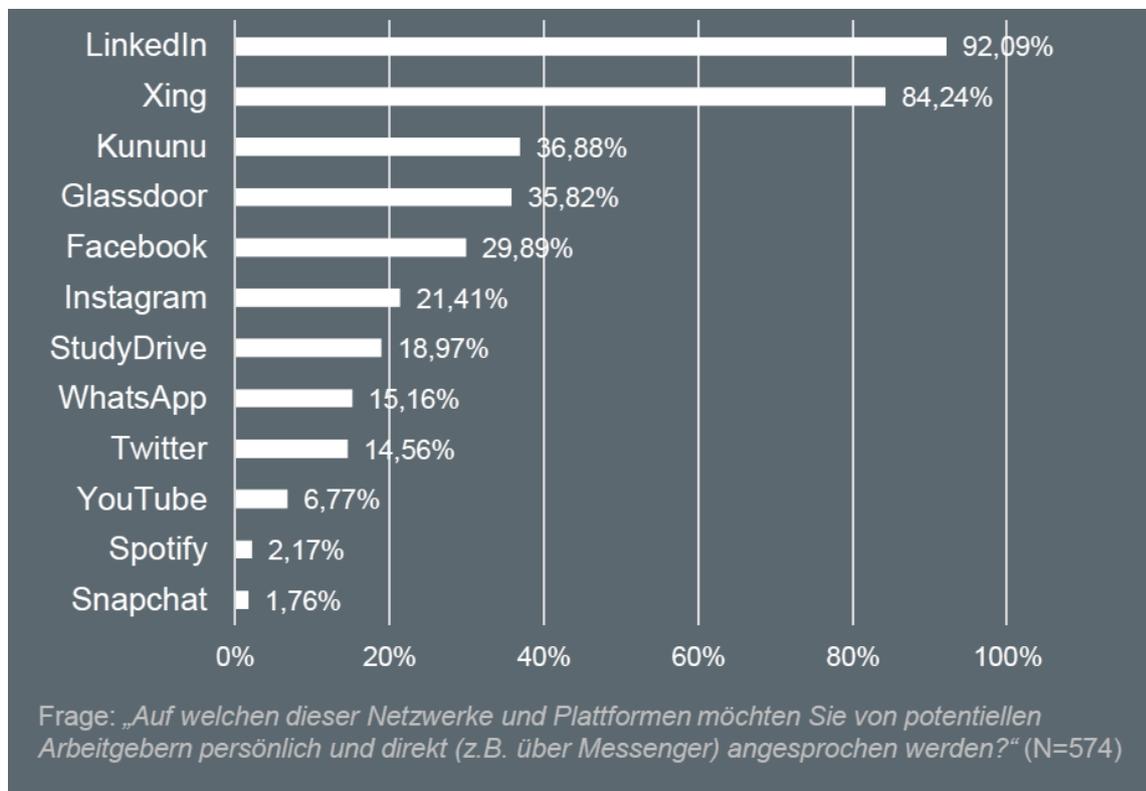


Figure 10: Where students want to be contacted by companies (Neder and Scheller 2020, p. 12)

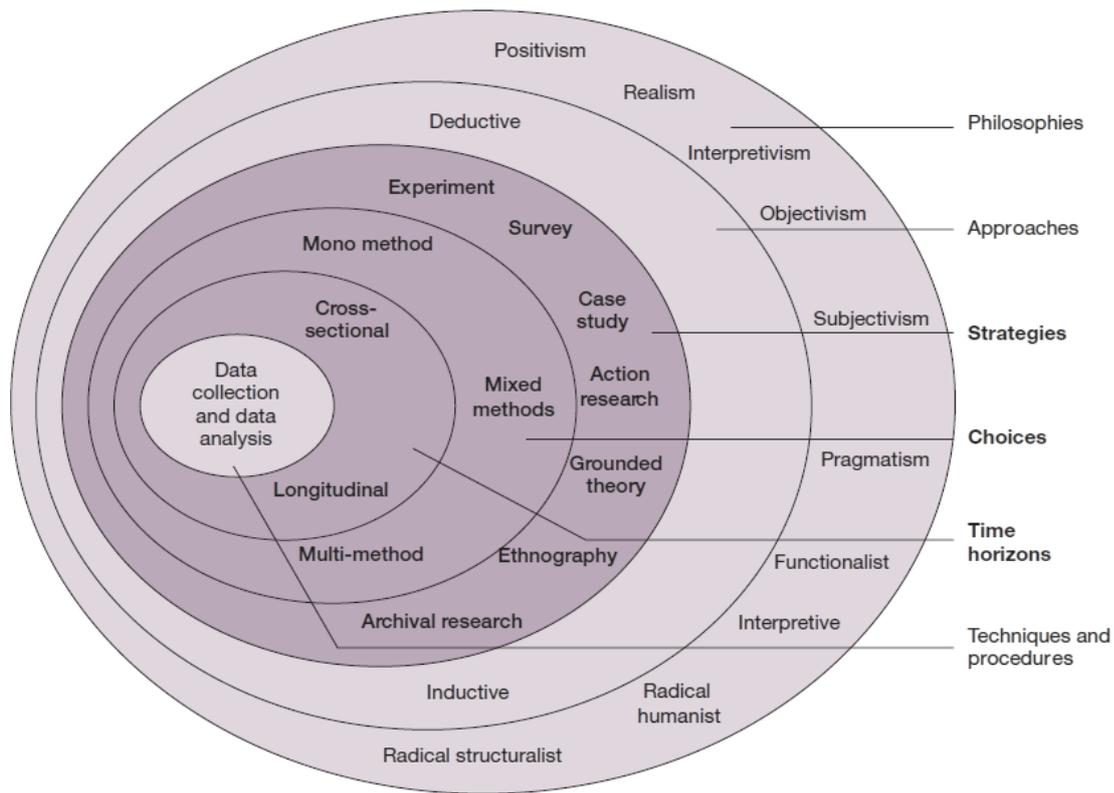


Figure 11: Research onion (Saunders et al., 2007, p. 132)

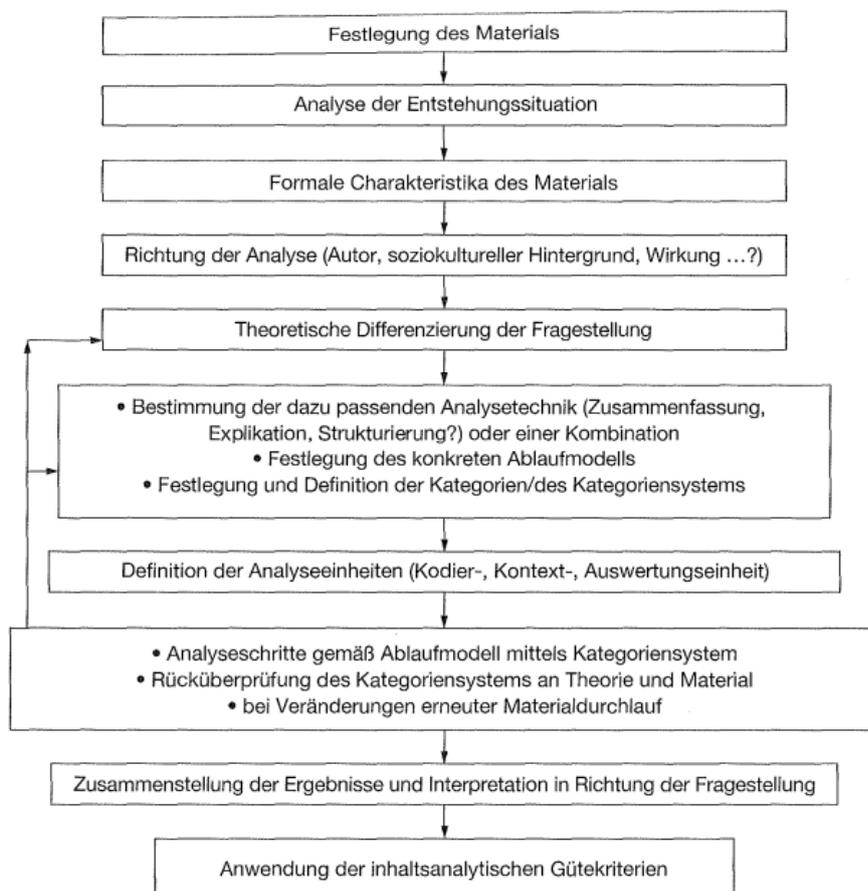


Figure 12: Process model of qualitative content analysis according to Mayring (2015, p. 62)

B – Interview questions

Nr.	Kategorie	Leitfrage	Ergänzung
1	Zielgruppe	Welche Bedeutung weisen Sie Young Professionals und der Generation Z für Unternehmen und den Arbeitsmarkt zu?	Präsenz des Themas im Unternehmen, Fokus auf der Gewinnung von Nachwuchskräften
2	Zielgruppe	Wie würde Sie diese Generation beschreiben?	Was macht Sie aus und was unterscheidet Sie von vorherigen Generationen?
3	Recruiting Strategien	Arbeiten Sie mit speziellen Strategien, die auf das Recruiting von Young Professionals ausgelegt sind? Haben Sie Empfehlungen/ Anregungen für das Recruiting von Young Professionals?	Wenn ja, welche? Wenn nein, warum nicht?
4	Digital Recruiting	Mit welchen Methoden des E-Recruitings arbeiten Sie?	Karriere-Webseite, social Media, mobile recruiting
5	Recruiting Strategien	Welchen Anteil macht das Active Sourcing bei der Suche nach neuen potenziellen Kandidaten aus?	Ist vs. Soll
6	Digital Recruiting	Welche digitalen Plattformen nutzen Sie für das Active Sourcing von Young Professionals?	Welche bevorzugen Sie und warum?
7	Recruiting Strategien	Welche Einstellung haben Sie zur Nutzung von künstlicher Intelligenz (AI) im Active Sourcing?	Chancen und Risiken
8	Recruiting Strategien	Welche Erfolgsfaktoren würden Sie für die Ansprache und Bindung von potenziellen Kandidaten definieren?	Wortwahl, Feedbackkultur
19	Candidate Journey	Was bedeutet für Sie eine positive Bewerber:Innenerfahrung (Candidate Journey)? Welche Strategien nutzen Sie, um zu einer positiven Candidate Journey beizutragen? Ist diese auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt?	Welche Touchpoints gibt es?
10	Recruiting Strategien	Welchen Zeitpunkt halten Sie für die Erstansprache von YP am geeignetsten? Welche Bedeutung hat der Zeitpunkt für die weitere Candidate Journey?	Erstkontakt schon während des Studiums?
11	Candidate Journey	Welchen Einfluss hat E-Recruiting auf die Candidate Journey? Welche Unterschiede gibt es zur Bewerber:Innenerfahrung von Kandidaten, die sich selbst beworben haben oder über persönlichen Kontakt angeworben wurden?	Verbindlichkeit, Wirkung, Sympathie Speziell nochmal Recruiting über digitale Plattformen
12	Digital Recruiting	Welchen Chancen und Risiken sehen Sie beim Active Sourcing über Digitale Plattformen, auch in Bezug auf die Bewerber:Innenerfahrung?	
13	Digital Recruiting	Macht digitales Recruiting es Ihrer Meinung nach schwieriger Talente zu binden?	Warum?

English translation:

	Category	Question	Follow-up questions
1	Target group	What importance do you assign to young professionals and Generation Z for companies and the labour market?	Presence of the topic in the company, focus on attracting junior staff.
2	Target group	How would you describe this generation?	What makes you different from previous generations?
3	Recruiting strategy	Do you work with special strategies that are designed for recruiting young professionals? Do you have any recommendations/suggestions for recruiting young professionals?	If yes, which ones? If no, why not?
4	Digital recruiting	Which e-recruiting methods do you use?	Career website, social media, mobile recruiting.
5	Recruiting strategy	What share does active sourcing make up in the search for new potential candidates?	As-is vs. to-be
6	Digital recruiting	Which digital platforms do you use for active sourcing of young professionals?	Which do you prefer and why?
7	Recruiting strategy	What is your attitude towards the use of artificial intelligence (AI) in active sourcing?	Opportunities and risks
8	Recruiting strategy	What success factors would you define for approaching and retaining potential candidates?	Choice of words, feedback culture
9	Candidate Journey	What does a positive candidate: experience (candidate journey) mean to you? What strategies do you use to contribute to a positive Candidate Journey? Is this tailored to the target group in question?	Which touchpoints are there?
10	Recruiting strategy	What do you consider to be the most appropriate timing for the initial YP approach? What significance does the timing have for the further Candidate Journey?	First contact already during studies?
11	Candidate Journey	What influence does e-recruiting have on the candidate journey? What are the differences to the candidate:inside experience of candidates who applied themselves or were recruited via personal contact?	Commitment, effect, sympathy
12	Digital recruiting	What opportunities and risks do you see in active sourcing via digital platforms, also in relation to the candidate:inside experience?	
13	Digital recruiting	In your opinion, does digital recruiting make it more difficult to retain talent?	Why?

C - Guiding Rules for Interview Transcription

1. Before the transcription text, the framework conditions of the interview are listed. This includes the date of the interview and duration of the interview.
2. The interviewee can be identified as **E** and the interviewer as **I**.
3. The introduction of the interview is not transcribed. The transcription starts from the third part in the interview guide.
4. The change of speaker between I and B will be marked with a time stamp.
5. All interviews are transcribed verbatim as far as possible. Only incomprehensible words and sections are marked with (unv).
6. Formal transcription rules are applied according to the book by Dresing and Pehl (2011: pp. 20 - 25).

D – Coding Manual

Category 1: Young Professionals

Definition: Includes all statements made about the target group, i.e. young professionals and Generation Z.

→ **Sub-category 1:** Importance of the target group

Definition: Describes the importance of junior staff for companies and the presence of this issue in the organisation.

Rule: The answer can be related to the own company or the general importance of the target group on the labour market.

Anchor example:

E2: "Without Generation Z, it is simply impossible for any company to achieve its goals in the future" (transl. E2, ll. 35 f).

E4: "It is an incredible fight over the generation" (transl. E4, ll. 365 f.)

→ **Sub-category 2:** Characteristics of the target group

Definition: Creates an image of the target group, addressing characteristics and expectations and differentiating the target group from other generations.

Rule: It can be about one of the aspects or all aspects in combination.

Anchor example:

E2: "What I believe - my two children are also from Generation Z - is that the topics of work-life balance and meaningful activities just play a major role. From my point of view, I think these are points that are now coming through very strongly. So, do companies have values, do they live these values? Do they work in areas that I consider great or meaningful, especially when it comes to climate protection or the development of the earth in the future? From my point of view, these are really issues that drive the generation and that are also important for us, because they are also our issues." (transl. E2, ll. 37-44)

E5: "In my experience, Generation Z is simply a generation that attaches a lot of importance to time outside of work and is very active in developing new working time models. A full-time job with 40 hours is simply no longer common for this generation." (transl. E5, ll.49-53)

Category 2: Digital Recruiting

Definition: Involves all statements about digital recruiting or E-recruiting especially regarding the topics of channels used and the usage of AI in the application process.

→ **Sub-category 1:** Digital tools

Definition: Includes all E-recruiting methods such as a career website, social media recruitment, mobile recruitment, networking platforms that are used throughout the candidate journey.

Rule: The statement should include a tool and the explanation of its usage.

Anchor example:

E3: “Our process is generally very digitalised, which means that we also generally work with an internal tool that supports us in recruiting, but also actually supports the entire HR area. Of course, our career site is a method, if you want to call it a method (...) a channel. Different online job boards, so multi-posting on different online portals.” (transl. E3, II. 151 – 155)

E6: “In the future (...), I think WhatsApp and Co are interesting, but not necessarily as a recruiting method, so not YET. I personally wouldn't want to have it, I wouldn't want to receive it myself, but WhatsApp is somehow a platform for me to communicate privately and that's why I don't really want to receive anything like that. Where I find it interesting is in applicant communication.” (transl. E6, II. 275-279)

→ **Sub-category 2:** Channels to attract and contact talents

Definition: Means all statements made about channels used for recruiting.

Rule: Excludes the channels only used for employer branding.

Anchor example:

E2: “The professional platforms we use are LinkedIn and Xing. I think Xing is of limited interest to Generation Z because it is developing into a pure applicant portal and not an exchange portal. Therefore, I think the future for us, especially when it comes to Generation Z, is LinkedIn.” (transl. E2, II. 176 -179)

E4: “I notice that Xing is also still present with all the other functions, even with Generation Z, even though I notice myself and also with a colleague who belongs to Generation Z: people tend to scroll through LinkedIn.” (transl. E4, II. 210-212)

→ **Sub-category 1:** Opportunities and threats of artificial intelligence

Definition: Gives an overview of the opportunities and risks of using AI in the recruiting process.

Rule: Statement can mention either a opportunity, threat or the usage of AI in HR.

Anchor example:

E2: “We now have the first ones who work with ChatGPT to create applicant profiles. But always keep an eye on it, because sometimes it's fascinating what comes out of it (laughs). Artificial intelligence and digitalisation can only be as good as the data.” (E2, ll. 335 – 338)

E3: “We haven't had a lot of experience with it yet. Artificial intelligence also depends on how broadly you define it. For example, we are already working with automatic answers that really keep the people in the process in the right mood, I would say.” (E3, ll. 228-231)

Category 3: Candidate Journey

Definition: Includes all statements about the candidate journey and candidate experience.

→ **Sub-category 1:** Strategies for a positive candidate experience

Definition: Describes criteria for a positive candidate experience.

Rule: Only contains aspects that contribute positively.

Anchor example:

E1: “That's a success for me, if people still have the memory after 2 years that the application process was that great” (transl. E1, ll. 449 f.)

E6: “It is important to me that there are not too many steps, but still steps where it is also possible to get to know the candidate, both professionally and personally. And the second point, that there is reasonable feedback or at least the offer.” (transl. E6, ll. 435-438)

→ **Sub-category 2:** Influence of digital recruiting regarding the candidate journey

Definition: Describes the relation between digital recruiting and the candidate journey.

Rule: Positive and negative aspects of digital recruiting regarding the candidate journey can be mentioned.

Anchor example:

E1: “Every company becomes more visible, but you can do much more, much more possibilities, much more advertising for yourself in the online media. That is, I think, a very big plus. Of course, the market is big. There are a lot of companies that are out there and sometimes it's always a question of first come, first served. Whoever has the better campaign secures more candidates, and that is always the question of the size of the company we are talking about. But basically, I would say that the digital media do a lot to find candidates that you would never have found anywhere else, even beyond the region.” (transl. E1, ll. 373-381)

E3:” You are definitely faster in the process through e-recruiting, so you can fill positions much, much faster. I think companies that have not yet converted to digital will certainly have problems keeping up the speed. I also believe that it has advantages because both sides can decide more quickly and can also get better information beforehand.” (transl. E3, ll. 312-316)

Category 4: Recruiting Strategies

Definition: Includes all statements regarding recruitment strategies in terms of employer branding, job advertising, active sourcing and the application process.

→ **Sub-category 1:** Employer Branding

Definition: Describes the strategies and channels used for employer branding, as well as the effectiveness in today's world.

Rule: Can contain one or more of the aspects.

Anchor example:

E2: “We do a lot of that, especially with young professionals, in the direction of professional development, part-time studies and so on. But we won't succeed in retaining people in the long term if they don't have the meaningful experience in the company. It's just the way it is at the moment, there's a predatory attitude on the part of companies that offer something else.” (transl. E2: ll. 348-352)

E3: “We also do social recruiting, which means that we run campaigns that may not have anything to do with a specific job at first, but rather go in the direction of employer branding. (...) We are also trying Podcasts now.” (transl. E3, ll. 156-158)

E4: “we give the link to our Instagram profile or to our Facebook profile. We introduced this last year, where we want to provide an honest, authentic insight into our world alongside Kununu.” (transl. E4, ll. 330-333)

→ **Sub-category 2:** Job advertisements

Definition: Describes the strategies and channels used for job advertisements.

Rule: Statements can give answers about a strategy and/ or a channel.

Anchor example:

E1: “We want to focus more on cluster advertisements in order to address a larger market. On the one hand, because the positions are written in a more general way, the expectation is that perhaps young professionals are more likely to apply than, for example, someone with more professional experience. (...) But that's how it is, that we also encourage young people and that we as recruiters have a kind of advisory function in the process. That means that when someone applies, many other sub-vacancies are hidden behind these advertisements.” (transl. E1, ll. 239-247)

E4: “We advertise all the jobs, both for Generation Z and for the other generations, all the jobs on StepStone and that is still our portal, which works best.” (transl. E4, ll. 223-225)

E5: “We work with a colourful mix. Common methods are the classic job advertisements on the website anyway, but also free portals. But in my experience, the topic post and pray is dead.” (transl. E5, ll. 71-73)

→ **Sub-category 3:** Active sourcing

Definition: Describes the strategies used for active sourcing.

Rule: Describes the percentage of active sourcing resulting in applications in comparison to applications from job advertisements.

Anchor example:

E4: “And we have to fill about (...) 13-14 positions per month in the commercial area and on average, let's say, one of them is through active sourcing. So we are still below, well below 10 percent.” (transl. E4, l. 241-243)

E5: “99.9 percent are Active Sourcing.” (transl. E5, l. 87)

→ **Sub-category 4:** Application

Definition: Describes the strategies used to manage candidates from the point they handed in their application to the point of rejection or acceptance

Rule: Does not include statements about strategies outside of this defined frame.

Anchor example:

E1: “And the longer it takes me to get a conversation going, the more opportunities the person has to talk to other companies. That's why it's important to react quickly and give quick feedback and also reasonable feedback.” (transl. E1, ll. 509-512)

E4: “In general, we set the hurdle for applications extremely low, so it's very easy to apply by mobile phone. ... At the end you can apply with your LinkedIn profile or Xing profile.” (transl. E4 ll. 145f., 149f.)

→ **Sub-category 5:** success criteria for recruiting young professionals

Definition: Includes all statements regarding strategies for recruiting young professionals.

Rule: Only describes strategies identifiable linked to the target group.

Anchor example:

E2: “That means we have to start earlier. We have to start at school to get people interested in our work so that we can pick them up there.” (transl. E2, ll. 100f.)

E3: “In summary, we should perhaps try to play a role at various points and to take an active and very individual approach.” (transl. E3, ll. 140 ll.)

E4: “We have introduced various roles, for example the role of junior production manager, in order to address Generation Z with a special urge for further development opportunities, so that we can also find our future managers.” (transl. E4, ll. 118-121)

E – Interviews

Interview with E1: pp. XXIII – XLII

Interview with E2: pp. XLIII – LIV

Interview with E3: pp. LV – LXVI

Interview with E4: pp. LXVII – LXXX

Interview with E5: pp. LXXXI – LXXXIX

Interview with E6: pp. XC - CVII

1 **Interview 1**

2 23.05.2023 00:49:10 h

3 **E1:** Jetzt direkt loslegen? #00:00:03#

4

5 **I:** Genau (lacht). #00:00:04#

6

7 **E1:** Ok, also mein Name ist Oliver Morich. Ich bin/ Offiziell heißt die Stelle Referent Recruiting
8 Offshore, hier bei Amprion. Das mache ich jetzt seit Mitte 2019, bin ich in dem Bereich tätig.
9 Das heißt, ähm ich bin da hingekommen weil/ Amprion ist ein Netzbetreiber. Wir betreiben das
10 gesamte Hochspannungsnetz im Westen Deutschlands. Das heißt, das geht von, ich sage mal
11 den ersten Stationen an der schweizerischen Grenze bis mittlerweile an die Nordsee, sind die
12 Projekte geplant. Das heißt, wir sind jetzt auch im Offshore-Bereich eingestiegen und da hat
13 man gesagt, man möchte da den Bereich aufbauen und deswegen hatte ich die Gelegenheit
14 oder habe ich die Chance genutzt, ähm, da auch hinzuwechseln. Betreue seitdem das Re-
15 cruiting oder das Bewerbermanagement für den Bereich Offshore. Da fallen relativ viele Sa-
16 chen drunter. Zum einen natürlich die fachliche Abstimmung mit den Fachbereichen und die
17 Stellenveröffentlichung, im Nachgang das Bewerbermanagement, das Active Sourcing gehört
18 mit dazu und allgemeine Themen, die dann immer mal anfallen in so großen Unternehmen,
19 konzernähnlich. Da gibt es natürlich auch einige Prozesse und Strukturen, die nicht ganz so
20 einfach sind, wie in einem kleineren Unternehmen oder mittelständischem Unternehmen.
21 Dann muss man an der ein oder anderen Stelle, wenn man auf diesen, ich sage mal aus einem
22 kleineren Unternehmen kommt, dann ist man es gewohnt, eher generalistischer aufgestellt zu
23 sein.

24 Das ist eine Umgewöhnung gewesen damals eben manche Sachen nicht mehr zu tun oder
25 tun zu dürfen. Genau, das ist aber gut, wenn man diese Kenntnisse hat. Man hat dann einfach
26 auch das Verständnis für bestimmte Prozesse. Also bei uns ist es jetzt so, bei mir ist tatsächlich
27 der Prozess bei der Vertragserstellung, endet der. Das ist mein Ziel, die Menschen dorthin zu
28 bekommen, dass sie den Vertrag unterschreiben. Die Vertragserstellung aber, die ist schon
29 gar nicht mehr bei mir, sondern wird durch die Abteilung gemacht. Das ist ein anderer Prozess
30 und vorher war es halt so, dass ich das von Anfang bis Ende begleitet habe und genau das ist
31 so meine Aufgabe und wie gesagt. #00:01:48#

32

33 **I:** Ja. #00:01:49#

34

35 **E1:** Genau, ja dann wie gesagt das jetzt mal im Groben zusammengefasst, was ich da mache
36 bei welchem Unternehmen ich bin. #00:02:09#

37 **I:** Vielen Dank kannst du auch noch mal ganz kurz sagen, wieviel Jahre Berufserfahrung du
38 jetzt in dem Bereich schon mitbringst und vielleicht ganz kurz was du studiert hast und welche
39 Stellen du sozusagen schon durchlaufen hast? #00:02:25

40

41 **E1:** Dann fange ich vielleicht mal ganz am Anfang an, also nach der Schule hab ich den Weg
42 genommen zur Bundeswehr zu gehen. Ich komme aus einer ländlichen Gegend, da ist das
43 mit Ausbildungsberufen und sowas relativ schwierig gewesen. Damals gab es noch die Wehr-
44 pflicht und da habe ich mir gesagt ich mach erstmal die Wehrpflicht weg, damit ich für Unter-
45 nehmen attraktiver bin. Wie gesagt ein Unternehmen investiert in die Ausbildung und wenn
46 dann zum Bund muss, dann ist das natürlich schwierig. Ja, bin dann zur Marine gekommen,
47 bin dann aber nicht nur 10 Monate dort geblieben, sondern 12 Jahre zur See gefahren und
48 habe da verschiedene Ausbildungen gemacht bis zum Meister und nach diesen 12 Jahren
49 habe ich dann, das ist jetzt keine reine Berufserfahrung für den Bereich, den ich jetzt mache,
50 sondern das kommt erst. Wie gesagt, ich bin zur See gefahren, hab also da auch das maritime
51 Leben kennengelernt und habe dann im Anschluss durch die Berufsförderung bei der Bundes-
52 wehr eine Weiterbildung zum staatlich geprüften Betriebswirt gemacht. Also ich habe kein
53 klassisches Studium, ich habe einen staatlich geprüften.

54 Bin danach dann gestartet bei der Atlas Titan. Erstmal als reiner Recruiter. Ich habe dort ver-
55 schiedene Stationen durchlaufen an den Standorten Braunschweig am Anfang und dann in
56 Hannover. Fokus war am Anfang so IT, unter anderem Automotive in Braunschweig. In Han-
57 nover war es dann mehr die Erdöl- und Erdgas-Branche und so weiter. Bin dann nochmal
58 gewechselt innerhalb der Atlas Titan nach Braunschweig und dort habe ich dann bei Gerrit
59 quasi im Team gearbeitet, auch als Recruiter ganz normal und bin dann peu à peu in den
60 verschiedenen Stufen sag mal, Personal Referent heißt sie ja, jetzt gibt es, glaube ich, auch
61 andere Titel. Habe dann, das kennst du ja, es gibt jetzt nicht so viele Anstiege des Titels/ Also
62 das heißt ich bin dort von 2011 bis 2017 ungefähr Personal Referent gewesen und habe dann
63 offiziell den Vertreter von Gerrit bekommen, also stellvertretender Abteilungsleiter Personal
64 Genau habe dann die letzten 4 bis 5 Jahre hauptsächlich die Tennen betreut. Also das ist
65 natürlich ein großer Vorteil gewesen von der Bewerberseite, das Mitbetreuen als auch von der
66 Kundenseite. Also ich bin kein Vertriebler, ich hab Vertrieb gehasst, aber auch du kennst Franz
67 und mit ein paar Worten macht er das. Er sagt „Mensch, du machst das doch, aber du brauchst
68 doch keine Kaltakquise machen.“ Das war mir wichtig und dann durfte ich halt die Tennen
69 betreuen. Ich glaube, die letzten eineinhalb Jahre, glaube ich, sogar fast alleine, wo ich denn

70 Anja, die auch nicht mehr da ist als Vertriebs-Backup hatte. Also, das heißt, sie ist zwar haupt-
71 verantwortlich gewesen, aber ich habe die meiste Zeit eigentlich bei der Tennet verbracht.
72 Mitarbeiterbetreuung, Austausch mit den Kundenansprechpartnern und so weiter.

73 Ja, und dann kam halt dieses unmoralische Angebot, wo ich gesagt habe, das ist für mich
74 nochmal eine Entwicklungsstufe direkt für ein Unternehmen zu rekrutieren. Also klar, wir haben
75 natürlich auch für Atlas Titan rekrutiert, aber du bist natürlich immer im Dienstleistungsgeschäft
76 für andere Unternehmen. Da habe ich mir gesagt OK, das klingt interessant, du kannst etwas
77 mitarbeiten, was du, wo du was mit aufbauen kannst. Die Perspektive ist super, Sicherheit ist
78 gegeben, weil durch die Energiewende natürlich dort auch Projekte anstehen, die wer weiß
79 wie lange gehen genau. Dort bin ich dann 2019 eingestiegen als Referent Recruiting Offshore
80 und wie gesagt, meine Hauptaufgabe ist dort von der Stellenausschreibung bis zur Gewinnung
81 der Kandidaten. Das heißt bis zum, wie soll ich sagen, bis zur Gehaltsverhandlung den Pro-
82 zess mit durchzulaufen und wie gesagt, das geht in den einzelnen Stufen: Abstimmungen der
83 Stellenausschreibungen, Bedienung der Ausschreibungsplattformen, sei es jetzt von der eige-
84 nen Homepage bis hin zu Monster, StepStone und was auch immer. Printmedien sind, auch
85 ab und zu noch mit dabei.

86 Genau Active Sourcing ist mit ein Part, den ich am Anfang als einziger Recruiter gemacht
87 habe, weil ich wirklich nur Offshore betreut habe. Andere Recruiter haben so einen Mix aus
88 allen möglichen Bereichen, ob das Asset Management ist, große Projekte, was auch immer.
89 Genau das ist jetzt so der Hauptteil, den ich mache und wie gesagt als Sparringspartner für
90 das Bewerbermanagement, für den Fachbereich. Wir diskutieren über Kandidaten auch um
91 den Fachbereich die Kandidaten vielleicht auch schmackhafter zu machen. Also wenn man
92 das so sieht als Recruiter ist man ja dann auch schnell darin diese Lebensläufe auch schnell
93 zu bewerten und zu gucken was bringt die Person mit. Wir gucken vielleicht auch ein bisschen
94 mehr drauf, was wo vielleicht auch passen könnte und beim Fachbereich ganz ehrlich, die
95 gucken drauf, finden ein zwei Fachwörter nicht und sagen passt nicht. Das ist auch so mit
96 meine Aufgabe wirklich noch Leute für den Fachbereich so aufzubereiten, dass sie dann auch
97 verstehen, der ist tatsächlich auch interessant für mich genau. #00:07:03#

98

99 I: Okay super, vielen Dank schonmal für die kurze Vorstellung ich würde sagen, dann steigen
100 wir auch direkt mit der ersten Frage ein. Die Fragen hängen sich eigentlich so an 4 Ober-
101 Kategorien lang: einmal die Zielgruppe, also die Young Professionals, dann Strategien fürs
102 Recruiting, Digitales Recruiting und die Candidate Journey.

103 Genau und ich würde einfach mal so als Einstieg mit einer Frage zur Zielgruppe anfangen und
104 zwar würde ich einfach mal fragen, welche Bedeutung du dieser Zielgruppe also den Young
105 Professionals und dem Nachwuchs, der eben in die Unternehmen kommt, zu sprechen

106 würdest und auch speziell eben der Generation Z. Also vielleicht kannst du mal berichten, wie
107 präsent ist dieses Thema in eurem Unternehmen und wieviel Fokus legt ihr auch auf die Ge-
108 winnung von Nachwuchskräften? #00:07:57#

109 **E1:** Mhm ja, man muss das, glaube ich, von mehreren Seiten betrachten. Also ich, ich habe
110 natürlich den Fokus bei uns im Moment im Ingenieursbereich ne also das muss man ganz klar
111 dazu sagen. Es ist nochmal ein anderes Klientel an Bewerbern was du hast, als wenn du jetzt
112 mit klassischen Facharbeitern oder so sprichst. Bin ich ganz ehrlich, das ist mal ganz eine
113 andere Art und Weise mit den Menschen zu kommunizieren und die andere Denkweise. Wir
114 haben, also für uns ist wichtig, natürlich zukunftssträchtig zu denken, also das heißt, wir wollen
115 natürlich auch, dass wir langfristig aufgestellt sind. Das heißt, wir können, das soll nicht diskri-
116 minieren, aber wir können nicht nur Sechzigjährige einstellen. Damit kriegen wir das nicht hin,
117 sondern einen Mix aus jungen Menschen, als auch berufserfahrenen Menschen. Alte Men-
118 schen darf man ja nicht sagen, sollte man auch nicht sagen, aber so ein guter Mix muss da
119 sein. Wir haben unser Durchschnittsalter glaube ich vor 2 Jahren unter 40 gesetzt, also das
120 heißt, wir sind unter 40. Ich glaube 39,7 war unser Durchschnittsalter. Dann sind wir also gut
121 aufgestellt.

122 Grundsätzlich muss man immer schauen, dass man versucht, junge Leute mit in das Team zu
123 integrieren, also es muss vom Fachlichen passen und einer unserer wichtigsten Punkt ist, es
124 muss menschlich passen. Das heißt wir haben auch schon Kandidaten abgelehnt, die sind
125 fachlich super gut gewesen, aber wir haben gesagt, das passt einfach nicht. Das ist unsere
126 Aufgabe. Wir sagen junge Leute/ Wir haben, ich würde jetzt mal sagen in den letzten Wochen
127 und Monaten tatsächlich auch sehr viel auch mit Absolventen gemacht. Wir haben zum Bei-
128 spiel auch Werkstudenten, die wir bei uns beschäftigen, die wir dann auch übernommen zum
129 Beispiel. Einfach, weil wir wissen wir benötigen langfristig auch solche Leute. Wir machen da
130 auch jetzt nicht so eine Sache, das wir sagen ok, wir wollen keine jungen Leute, sondern wir
131 sagen das passt, wenn das fachlich für uns passt und menschlich passt, dann kann man die
132 Person unterbringen. Worauf wir achten müssen, du hast ja gesagt Young Professionals sind
133 die mit ein zwei Jahren Berufserfahrung. #00:09:45#

134

135 **I:** Genau. #00:09:47#

136

137 **E1:** Das ist natürlich ideal oder wäre ideal. Wir machen das aber auch gleich nach dem Stu-
138 dium und nehmen Leute mit unter Vertrag, dann ist aber die Frage wie kann ich diesen Leuten
139 auch den Einstieg bei uns gut ermöglichen. Das bedeutet, ich muss die mit bestimmten Auf-
140 gaben betrauen, die sie auch machen können. Wir sind im Projektgeschäft, da ist es nicht so,

141 dass ich noch 2 Jahre Zeit habe, den einzuarbeiten, und das muss ich natürlich gucken, dass
142 ich erst mal einen gewissen Mitarbeiterstamm habe, der das auch betreuen kann. Also es
143 bringt nichts, wenn ich jetzt 5 Neueinsteiger oder Berufseinsteiger einstelle, denen ich nichts
144 beibringen kann, sondern die alles für sich selbst lernen müssen. Die Erwartungshaltung aber
145 ist natürlich, dass die sehr lernwillig sind und so weiter, aber das bringt allein nichts und des-
146 wegen haben wir da einen guten Mix. Gerade da ist es einfach wichtig, dass wir da keinen
147 Unterschied machen, ist es ein Berufserfahrener oder Young Professionell, sondern wir müs-
148 sen gucken, wie passt das Gesamtbild da. #00:10:38#

149

150 **I:** Ok und vielleicht auch ein bisschen anknüpfend an diese Frage klar, du hast gerade gesagt,
151 es kommt immer auf jeden Einzelnen an, aber gibt es so ein paar Sachen oder Charakteristi-
152 ken, die du dieser Generation zu sprechen würdest oder siehst du da große Unterschiede?
153 Wenn du jetzt jemanden einstellst, der von der Generation Z ist im Gegensatz zu den berufs-
154 erfahrenen Mitarbeitenden, die du im Unternehmen hast? #00:11:07#

155

156 **E1:** Na, was wir jetzt ganz stark sehen, ist natürlich dieses Thema wird Work-Life-Balance. Ich
157 muss ganz ehrlich gestehen, ich komme, ich weiß nicht aus Generation X glaube ich, noch mit
158 Jahrgang 1980. Es ist schwierig, man muss seine eigenen Sachen so ein bisschen auch zu-
159 rückschrauben also, das heißt, ich hab eine andere Denkweise wie jemand, der gerade sein
160 Studium abgeschlossen hat und 24 oder 25 Jahre alt ist. Das Thema Work Life kommt immer
161 mehr auf, was auch in Ordnung ist, wirklich in Ordnung ist, aber es wird auch teilweise über-
162 trieben mittlerweile, also wirklich übertrieben in dem Sinne, dass viel zu viel gefordert wird im
163 Gegensatz zu dem, was wirklich geleistet wird. Also ich sag jetzt mal das Beispiel, wenn je-
164 mand kommt der möchte eine 35 Stunden Woche haben und möchte dann aber auch 10.000€
165 verdienen. Also diese Gehaltsvorstellung jenseits der Realität, die sich dann halt auch im In-
166 ternet orientieren. Für uns nicht dramatisch, weil wir sehr gut bezahlen. Aber sonst grundsätz-
167 lich, wenn ich das mitbekommen habe, als ich bei Atlas Titan war, hast du denn Ingenieure
168 gehabt, die gesagt haben Berufseinstieg so 45.000 bis 55.000€ in dem Dreh. Das ist mittler-
169 weile 65.000 bis 70.000€ als Berufseinsteigerin. Die fordern und das finde ich halt schwierig,
170 weil die Forderungen sind viel zu groß. Man hat sich gar nicht wirklich informiert habe ich das
171 Gefühl. Man nimmt eher so das mit, was man im Internet aufschnappt, wo das mal irgendwo
172 geschrieben wurde, und dann beantworten solche Fragen auch nur Leute, die vielleicht bei
173 Siemens oder bei Volkswagen sitzen, wo natürlich extreme Gehälter drinstehen. Ich glaube
174 die Realität für Kleinstunternehmen, mittelständische Unternehmen, die fehlt komplett dort
175 auch. Also man möchte immer mehr haben, aber weniger tun dafür. Das ist für diese Genera-
176 tion das, was ich so mitnehme.

177 Wir haben aber auch Ausnahmen, also die Leute, die wir bis jetzt gesprochen haben, sind alle
178 nicht so, sondern wir merken schon das Thema Work-Life-Balance ist den Leuten wichtig.

179 Aber das das Bild, was ich gerade beschrieben habe, diese Leute werden schon in Telefon
180 Interviews vorher, ich nenne es jetzt mal überspitzt: ausgesiebt. Das sind auch Menschen da
181 werden wir im Projekt zum Beispiel nicht mitkommen und das ist auch ein Thema, wo ich
182 sagen muss, ich muss einfach eine Linie beachten, wen habe ich in der Linie und wen im Pro-
183 jekt. Projektgeschäft bedeutet auch mal Überstunden, das bedeutet Reisebereitschaft. Dann
184 beißt sich das ein bisschen mit Aussagen wie: „Ich möchte die Energiewende vorantreiben“.
185 Ein Beispiel jetzt mal aus meinen Gesprächen: „Ich möchte die Energiewende vorantreiben,
186 ich möchte mitwirken.“ Wenn man dann erzählt, das bedeutet aber das und das, dann habe
187 ich so das Gefühl, ach an der Energiewende möchte ich gar nicht so teilhaben. Ich hoffe du
188 verstehst, was ich meine. #00:13:42#

189

190 **I:** Ja auf jeden Fall. #00:13:45#

191

192 **E1:** Ich habe so das Gefühl, es werden ein paar Sätze benutzt, wo sich die Bewerbenden
193 sagen, ja damit Punkte ich. Nein damit punktet man nicht. Nein, wenn ich sage ich möchte an
194 der Energiewende teilhaben oder möchte mitwirken, muss ich aber wirklich wollen und wir
195 haben halt auch schon Fälle gehabt, da wurde sich super gut im Gespräch präsentiert und
196 dann redet man über eine Dienstreise: „Ach, die Plattform wird in Paris gebaut? Nee, das ist
197 nicht so meins.“ Das sind Dinge, die wir vorher abfragen, also wir fragen schon nach Reisebe-
198 reitschaft. Wir sagen auch, dass die Plattform in Paris sein könnte, aber dann gibt es auch
199 wieder die, die dann später sagt ja nee, möchte ich doch nicht. Das ist das Schwierige.
200 #00:14:22#

201

202 **I:** Ok ja, also würdest du schon sagen, es ist super wichtig, dass die Leute eben auch zeigen,
203 dass sie wollen und dass sie eine gewisse Flexibilität auch mitbringen. Auch im Zuge des
204 Fachkräftemangels muss man als Unternehmen irgendwie trotzdem noch darauf achten, dass
205 es wenigstens ein bisschen wirtschaftlich bleibt und dann auch eine Leistung erbracht wird.
206 #00:14:46#

207

208 **E1:** Definitiv also vielleicht bei uns/ Wir haben jetzt das Thema mobiles Arbeiten. Keiner, also
209 na gut, außer die Leute im Betrieb, muss noch 5 Tage die Woche ins Büro kommen. Das

210 bedeutet für uns, du hast eine Zeitersparnis, du hast eine Kostenersparnis. Das wird aber nicht
211 gesehen. Es wird einfach gesagt, ja ich kriege trotzdem zu wenig. Ich selber bin davon betrof-
212 fen, ich muss nicht mehr jeden Tag nach Dortmund oder habe da eine Wohnung. Ich kann von
213 zu Hause arbeiten. Ich sag mir, das ist gut, da habe ich jetzt mehr von, habe ich eine Kosten-
214 ersparnis und das ist in der Generation nicht wirklich vorhanden. Also es wird immer nur trotz-
215 dessen, dass man da schon Erleichterung hat, auch dadurch, ich sag jetzt mal, eine gewisse
216 Anpassung beim Gehalt, auch weil man hat ja weniger Ausgaben dadurch. Es kommen immer
217 noch Forderungen, Forderungen, Forderungen und das ist halt das. Da bin ich ehrlich, das
218 verstehe ich nicht so. Auch da wieder das Verständnis für das Unternehmen und auch für die
219 Projekte, für das Produkt. Wenn ich im Projektgeschäft arbeite, dann kann ich auch nicht sa-
220 gen, ich möchte auch 5 Tage von zu Hause arbeiten. Du musst immer bedenken, ein Unter-
221 nehmen lebt von den Menschen. Die Menschen müssen sich kennen, es geht einfach zu viel
222 verloren, wenn das alles nur per Teams machst. Das ist schon ein Vorteil, dass man mittler-
223 weile Teams hat, dass man sich sieht, anstatt alles per Telefon zu machen. Aber auch das
224 wird nicht gesehen.

225 Wie heißt das? Auch Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wir geben durch das mobile Arbei-
226 ten viele Möglichkeiten mit, dass die Leute sich da selbst organisieren können, flexibel mit den
227 Arbeitszeiten sein können. Aber es wird dann doch übertrieben. Junge Familien sind da ganz
228 extrem. Ich sag mal, ich muss ja viele Termine finden und dann siehst du da in den Kalendern
229 Babysitting, Babysitting oder dann wieder da ein privater Termin. Ich denke mir so, warum
230 packt jemand den privaten Termin oder den Zahnarzttermin jetzt auf Mittwoch, wenn er doch
231 weiß, dass der Freitag ein Brückentag ist. Also es wird trotzdem ausgenutzt und das sind
232 Sachen, die passen einfach nicht. #00:16:34#

233

234 **I:** Ok arbeitet ihr dann mit speziellen Strategien im Recruiting, die jetzt speziell auf diese Ziel-
235 gruppe angepasst sind oder habt ihr einfach eine allgemeine Recruiting Strategie? #00:16:48#

236

237 **E1:** Also grundsätzlich ist es eher allgemein gehalten, weil wir ja, wir haben jetzt gerade un-
238 seren Bewerbungsprozess ein bisschen umgestellt. Wir sind jetzt nicht mehr bei den klassi-
239 schen Einzelausschreibungen, wir wollen uns mehr auf Clusterausschreibungen verstärken,
240 um einen größeren Markt anzusprechen. Da soll es auch zum einen, weil die Stellen etwas
241 allgemeiner geschrieben sind, ist die Erwartungshaltung, dass ich vielleicht Young Professio-
242 nals eher darauf bewerben, als zum Beispiel jemand, der mehr Berufserfahrung hat. Aber auch
243 da beißt sich die Katze wieder in den Schwanz, weil dadurch gehen uns vielleicht die anderen
244 verloren, die halt eher spezialisiert etwas haben möchten. Aber das ist so, dass man da eben
245 auch die jungen Leute animiert und das wir in dem Prozess dann halt als Recruiter wie eine

246 Art Beraterfunktion haben. Das heißt, wenn sich jemand bewirbt, verstecken sich hinter diesen
247 Ausschreibungen viele andere Unterausschreibungen, wo man dann mit den Personen gezielt
248 nochmal darauf eingehen kann. Was könnte für denjenigen dann interessant sein? Aber eine
249 genaue Strategie/ Wir haben viele Themen, wo wir halt gucken. Messen zum Beispiel: welche
250 Messe ist wirklich sinnvoll? Wir sind im Hochschulmarketing aktiv, wir sind ganz normal auf
251 den ganzen Fachmessen aktiv. Wir müssen halt immer gucken, was benötigen wir. Ich sag
252 mal das Hochschulemarketing: Welche Unis sind für uns interessant? Was können wir an Ver-
253 anstaltungen, die sonst noch so stattfinden, mitmachen? Ob es jetzt eine IHK, nein nicht IHK,
254 ähm (...). Ich habe den Namen vergessen. Eine Ingenieursmesse in Hamburg letztens, jetzt
255 hab ich den Namen wirklich vergessen. #00:18:14#

256

257 **I:** VDI? #00:18:15#

258

259 **E1:** VDI, ja. Genau die Messe zum Beispiel oder oder oder. Man muss natürlich gucken, wel-
260 ches Klientel will man ansprechen. Wo finde ich die Leute? Aber wir haben es jetzt nicht so,
261 dass wir zum Beispiel (...) Wie nennt sich das? Finanzierung oder Sponsoring zum Beispiel
262 von irgendwelchen Hochschulaktivitätenmachen. Das sind ja auch Methoden, wo du dich prä-
263 sent machst. Sowas haben wir nicht aktuell, aber da werden wir auch noch weiterentwickeln.
264 #00:18:42#

265

266 **I:** Mhm und wenn wir jetzt mal vom digitalen Recruiting ausgehen, das heißt also alles, was
267 irgendwie digital stattfindet von der Karrierewebseite über mobiles Recruiting, digitale Platt-
268 form und Netzwerkplattform, die man eben nutzt und eben auch Social Media. Was nutzt ihr
269 davon? Mit welchen Methoden arbeitet ihr? #00:19:06#

270

271 **E1:** Also mal angefangen mit den Standardsachen, das wären natürlich von der Homepage
272 der Stellenanzeigen, die wir dort haben. Wir posten die auf StepStone. Da haben wir, glaube
273 ich, Kontingente also, das heißt die Lebenslaufsseiten. Wir hatten früher öfter mal bei Monster
274 noch was gemacht. Wir haben uns jetzt aber für StepStone entschieden, weil wir das in unse-
275 rem System mit einbinden konnten und ansonsten ja, das ist jetzt so das, was wir sowohl in
276 unserem internen Bereich ausschreiben und auch extern ausschreiben. Jobbörse ganz normal
277 sind die Standards und dann ist es immer unterschiedlich also ich als Recruiter für den Bereich
278 Offshore versuche alles auch nochmal auf verschiedenen Seiten wie dem (BAB?) zum Bei-
279 spiel/ Das sind so, wie nennt sich das? Fachbereichs/ Fachverbände. Man schaltet da noch

280 Stellenanzeigen oder ich poste es in Xing oder LinkedIn. Wobei Xing mittlerweile eher abge-
281 schrieben ist, weil da passiert nicht mehr viel, sondern dass ich mich auf LinkedIn konzentriere,
282 dass ich dort alles, was ich an Stellen habe, wenn ich Stellen habe, darf ich sie dort regelmäßig
283 posten für das Netzwerk. Aber man versucht natürlich auch sich über LinkedIn, sich ein Netz-
284 werk aufzubauen. Ich habe das jetzt über die letzten 4 Jahre sehr gut immer weiter aufgebaut.
285 Ich weiß nicht, mit 1300 Kontakten jetzt oder sowas, mit denen man auch allen zumindest mal
286 geschrieben hat, um zu gucken welche Möglichkeiten es gibt. Da versuche ich das zu streuen,
287 mittlerweile ist auch da/ Ja, der LinkedIn Recruiter zum Beispiel, das heißt wir haben auch
288 Tools (...), den Talent Manager bei Xing, den Recruiter Zugang in LinkedIn zum Beispiel, dass
289 wir das nutzen. Ich würde jetzt sagen LinkedIn ist das Abstand Meistgenutzte. Wir haben auch
290 noch so Kontingente, die automatisch von LinkedIn immer gepostet werden für Amprion. Da
291 gibt es dann so 10 bis 15 Stellen, die dann immer automatisch gezogen werden von unserer
292 Seite. Ja und ansonsten wie gesagt Active Sourcing halt über LinkedIn, über den Recruiter-
293 Zugang. Das sind so die gängigen Tools und wenn man dann noch weiter denkt natürlich
294 klassische Messen wie die VDI oder Hochschulmesse und so weiter, wo wir das natürlich auch
295 bewerben dann. #00:21:11#

296

297 **I:** Jetzt hast du es gerade schon gesagt: Active Sourcing. Was meinst du denn, was macht
298 das so insgesamt am Anteil aus, wie viele potentielle Kandidaten findet man denn über das
299 Active Sourcing? Würdest du sagen, dass ist irgendwie 50:50 so im Vergleich zu Leuten, die
300 sich bewerben oder wie würdest du es einschätzen? #00:21:29#

301

302 **E1:** Nein. Also ich kann jetzt nur für den Offshorebereich sprechen, also weil ich, glaube ich,
303 auch am meisten mache, was Active Sourcing angeht. Das Meiste kommt über Empfehlungen
304 tatsächlich, also ich bin sehr stark auch mit dem Fachbereich im Austausch. Ich animiere die
305 Kolleginnen und Kollegen dazu, auch ihr Netzwerk nochmal zu durchforsten, meine Kontak-
306 daten zu streuen oder mir auch gerne Sachen weiterzuleiten, aber 50 Prozent auf keinen Fall.
307 Ich hätte jetzt mal gesagt rein von LinkedIn, vom Active Sourcing zehn Prozent vielleicht aktu-
308 ell. Man muss auch die Zeit dafür haben. Also man muss die Zeit dafür haben, das ist auch
309 immer wichtig. Deswegen würde ich sagen maximal zehn Prozent aktuell. Man könnte noch
310 mehr machen, wir haben auch jemanden eingestellt, der sich nur mit Active Sourcing beschäf-
311 tigt, aber da kann ich noch keine Wertung abgeben, weil der ist erst zwei Monate da. Aber wie
312 gesagt, wir müssen gucken, was wir da/ Also wir müssen, wir dürfen nicht nur star sein, son-
313 dern müssen auch gucken, was können wir noch machen. Wo können wir reingehen? Welche
314 neuen Tools können wir nutzen, ob wir irgendwelche Dienstleister mit nutzen können? Wir
315 versuchen uns durch Schulungen natürlich auf Stand zu halten, wobei ich da ganz ehrlich bin,

316 alle Schulungen, die ich bis jetzt von so Recruitingagenturen hatte, die sind alle auf IT ausge-
317 richtet. Das ist ein ganz anderes Klientel als das, was ich suche. Das kann man immer nicht 1
318 zu 1 ersetzen. Da kommt es auch mal zu Diskussionen und ich sage, ich erkläre jetzt mal, wie
319 ich das mache. Dann wurde auch ganz klar, dass die dann auch gesagt haben ok für den
320 Bereich ist es vielleicht auch so genau richtig, da können wir nicht sagen wir stülpen das über.
321 Deswegen muss man immer ein bisschen flexibler sein und gucken welche Tools nutzen die
322 User auch.

323 Ich habe jetzt LinkedIn zum Beispiel genannt und Xing. Bei Xing weiß man mittlerweile, dass
324 die Leute immer mehr abwandern, weil Xing immer mehr die Möglichkeiten einschneidet. Jetzt
325 wieder zum Beispiel vor ein paar Monaten sind ja die Gruppen weggefallen. Da kann ich nichts
326 mehr posten, also ist es für mich jetzt uninteressant mittlerweile. Danach muss man auch ge-
327 hen. Welche Plattform wird genutzt von Usern, die zum Beispiel Stellen suchen? Ist es StepS-
328 tone, ist es Monster? Genau da das Gleiche. Monster ist auf dem absteigenden Ast gewesen,
329 die Zahlen sind weniger geworden, also haben wir StepStone. Wir beschäftigen uns aber auch
330 mit sowas wie Indeed, das macht unser Personal Marketing. Die gucken, die testen, dass man
331 auch andere Plattformen wieder nutzt, auf der mehrere Nutzer das auch nutzen und auf die
332 Stellen zugreifen. #00:23:47#

333

334 **I:** Und hast du so ein Gefühl, auf welchen Plattformen sich die Young Professionals am meis-
335 ten bewegen? Also wo man die am ehesten irgendwie gut ansprechen kann? #00:23:59#

336

337 **E1:** Nein könnte ich jetzt nicht, also ich glaube, es ist ein Mix. Es ist wirklich ein Mix, also
338 dadurch, dass die Leute natürlich heutzutage sehr, sehr stark in der mobilen Welt unterwegs
339 sind, also schnell mit dem Handy irgendwas gucken. Es gibt ja so viele Möglichkeiten, auch
340 jetzt von Truffls oder was auch immer. Dieses Tinder für Jobsuchende oder sowas ich weiß
341 nicht, man kann sowas nutzen. Wir haben jetzt keine guten Erfahrungen gemacht, also auch
342 nicht wirklich, wo man sagt, das passt. Die besten Erfahrungen sind bis jetzt mit LinkedIn, also
343 von meiner Seite auf jeden Fall, darüber kriegst du die Meisten und kannst auch die Meisten
344 ansprechen. #00:24:32#

345

346 **I:** Nutzt ihr auch richtige Social Media Plattformen, also sowas wie Instagram, Tik Tok, Face-
347 book und sowas? #00:24:41#

348

349 **E1:** Jetzt muss ich überlegen. Ich glaube wir haben einen Twitter Account. Ich glaube, Insta-
350 gram wird nicht genutzt meines Wissens, Facebook wird nicht genutzt, sondern man nutzt
351 auch hier wieder LinkedIn viel. Bei Xing wurde gepostet, aber ansonsten habe wir, glaube ich,
352 nur einen Twitter Account. Aber auch das sind Sachen, die sind eher stiefmütterlich behandelt.
353 Ich glaube auch solche Themen wie Instagram oder (...) Facebook würde ich jetzt nicht mehr
354 nehmen, sondern eher Instagram oder sowas, dass man da vielleicht noch drüber schaut, aber
355 das wird aktuell nicht genutzt. #00:25:12#

356

357 **I:** Und meinst du das hätte Potenzial gerade jetzt noch mal mit dem Fokus auf Young Profes-
358 sionals, dass man sich mit diesen Plattformen nochmal mehr beschäftigt? #00:25:22#

359

360 **E1:** Definitiv, man muss sich immer mit den Themen beschäftigen. Ich glaube, man darf auch
361 nie stillstehen, weil dann geht es vielleicht ein, zwei Jahre gut, aber dann ist irgendwann Ende,
362 dann ist ausgelutscht und da muss man wieder natürlich gucken. Man muss ständig dranblei-
363 ben und gucken wo kriege ich die Leute, wo antworten die Leute? Das Personal Marketing
364 verfolgt natürlich auch Klickzahlen über die verschiedenen Portale, die wir haben, um einfach
365 zu gucken worüber kommt so jemand, also das auch über welche Stellenportale. Wo sind die
366 Stellen gepostet? Wo kommen die meisten Nutzer oder wo enden die Klicks zum Beispiel?
367 Wo endet der Klick? Kann auch sein, dass die bis zu unserem Bewerber -Managementsystem
368 kommen, gucken sich die Stelle an, sagen bewerben und dann muss ich ein Profil anlegen
369 und dann sehen wir auch wo ist das Ende tatsächlich. Wo endet der Nutzer bei der Bewer-
370 bung? Das muss alles nachverfolgt werden. Das muss alles einfließen in den aktuellen Pro-
371 zess.

372 Dementsprechend müssen wir anpassen, also wir haben jetzt zum Beispiel/ Wir gucken ge-
373 rade, ob wir das Thema Quick Apply irgendwie mit rein bekommen, damit wir diesen Aufwand
374 der Profilerstellung nicht mehr haben. Einfach aus der Erfahrung, die wir jetzt gezogen haben.
375 Wo endet eigentlich der Prozess beim Bewerber? Wo hört er auf weiterzuklicken? Deswegen
376 die Maßnahme ist dann zu gucken wie wir Quick Apply einfach reinbekommen, also mit ein,
377 zwei kurzen Klicks seine Bewerbung hochzuladen. #00:26:43#

378

379 **I:** Mhm, ok, Wie stehst du so zur Nutzung von Künstlicher Intelligenz im ganzen Bereich Active
380 Sourcing und Bewerberansprache? #00:26:57#

381

382 **E1:** Das kam jetzt tatsächlich so in den Raum geschmissen. Ich habe es selbst nicht getestet,
383 ich glaube aber es vereinfacht ein paar Sachen. Man muss gucken, für welche also/ Wir hatten
384 diese Diskussion zum Beispiel: Einbindung von Künstlicher Intelligenz generell für unterstüt-
385 zende Sachen. Ich habe dann auch gesagt, müssen wir immer bedenken, was bekommen
386 wir? Das Niveau in den Studien geht ja weiter runter, muss man ganz ehrlich sein, also das
387 heißt, wenn du Leute bekommst, das ist nicht mehr so, wie der Diplom Ingenieur früher, der
388 wirklich was auf dem Kasten hat. Du musst die Leute im Job immer noch mit ausbilden. Und
389 wenn ich ganz ehrlich bin, wenn ich jetzt dieses Chat GPT oder wie das heißt/ Wenn ich das
390 jetzt auch nutzen könnte, um mal schnell Arbeiten zu erstellen und sowas, dann ist so meine
391 nächste Frage was züchten wir uns? Was bekommen wir dort als Ingenieur nachher raus? So
392 sehe ich das genauso für meinen Job, also natürlich muss ich ein bisschen meinen eigenen
393 Hirnschmalz mit einbringen, meine Erfahrung, weil künstliche Intelligenz schön und gut, aber
394 da fehlt vielleicht auch ein paar Sachen, die vielleicht nicht logisch sind. Da muss man einfach
395 wieder gucken. Aber grundsätzlich: Man muss es testen. Aber ich bin kein Freund davon, ein-
396 fach aus dem Grund, weil es ist der nächste Schritt zur Verblödung wieder. Das klingt einfach
397 blöd.

398 Also ich muss zum Beispiel immer mit Dingen arbeiten, um es zu verstehen. Ich muss vielleicht
399 auch den ein oder anderen Prozess durchgehen, um mir ein genaues Bild zu verschaffen.
400 Wenn ich jetzt einfach so sage Chat GPT erstelle mir beispielsweise eine Stellenanzeige für
401 irgendwas ja dann brauch ich/ Dann geht mir wieder Wissen verloren, was ich für mich dann
402 habe und irgendwann sitzt du da wirklich nur noch und bist nur noch am irgendwelche Befehle
403 geben und das System macht alles für dich. Deswegen bin ich jetzt kein Freund davon, aber
404 ich würde mich auch nicht verschließen, denn es gibt mit Sicherheit auch nützliche Dinge, wo
405 man das nutzen kann. Aber wie gesagt, ich persönlich bin der Meinung man verdummt dann
406 auch so ein bisschen, also man braucht sich nicht mehr selbst anstrengen, sondern man ver-
407 lässt sich dann auf die künstliche Intelligenz. #00:28:48#

408

409 **I:** Und ganz speziell, wenn du jetzt jemanden ansprechen würdest und du würdest dir sozusagen
410 Text von der künstlichen Intelligenz schreiben lassen, siehst du da irgendwelche Risiken
411 oder auch Chancen, auch so dann in dem Bezug, wie es beim Bewerber ankommt?
412 #00:29:04#

413

414 **E1:** Risiken nein, aus dem Grund, weil du wirst es ja nicht automatisch machen lassen. Also
415 ich glaube nicht, dass man es macht, dass man kann sich den Text erstellen lassen, so nach
416 dem Motto mit so ein paar Angaben erstell mir den Text. Aber auch das, bin ich ganz ehrlich,
417 würde ich nochmal überprüfen, wenn es fertig ist. Ich würde es nicht einfach rausschicken,

418 weil da natürlich ist die Gefahr, dass da Fehler drin sind oder irgendwelche Wörter falsch ge-
419 nutzt werden, was auch immer. Würde ich immer noch prüfen.

420 Ich glaube, es wird auf der anderen Seite nicht blöd ankommen, weil ich sage dir, das ist bei
421 manchen/ Ich sag mal, die deutsche Sprache ist ja auch mittlerweile ein sehr buntes Ding.
422 Vielleicht kommt es bei dem ein oder anderen gar nicht so an, aber ich habe immer so den
423 Anspruch dieser Satz soll vernünftig klingen. Der soll jetzt nicht so hochtrabend klingen, aber
424 irgendwie vernünftig klingen. Ich muss ja auch so ein bisschen so Emotionalität würde ich jetzt
425 mal nennen, so ein bisschen. Ich muss ja was reinschreiben wo die bewerbende Seite ver-
426 steht, der hat sich hier beschäftigt mit mir, was ich gemacht habe. Der hat Begrifflichkeiten
427 genutzt, die mich auch interessieren und da weiß ich nicht, ob das künstliche Intelligenz hin-
428 bekommt. Das weiß ich nicht, deswegen würde ich eh immer überprüfen. Deswegen sage ich,
429 man kann sich da was erstellen lassen, man kann sich das angucken, man kann auch sagen
430 das passt. Aber ja wie gesagt komplett drauf verlassen würde ich mich nicht. #00:30:21#

431

432 **I:** Ja, du hast gerade schon gesagt Emotionalität so vielleicht als einen Erfolgsfaktor auch für
433 eine gute Ansprache. Was gäbe es dann noch so für Erfolgsfaktoren, die du benennen wür-
434 dest, für eine erfolgreiche Ansprache und dann potentielle langfristige Bindung des Bewer-
435 bers? #00:30:39#

436

437 **E1:** Also ich habe die Erfahrung gemacht, dass ich mit dem, wie ich in Gespräche reingehe,
438 wie ich die Leute abhole. Ich bin sehr offen, offen und transparent, was solche Themen also
439 was die Stellen angeht, auch in der Arbeit bei uns. Man muss in den offenen Austausch gehen,
440 weil ich sage, man muss mit offenen Karten spielen. Man darf jetzt nicht irgendwelche Sachen
441 verstecken, die erst rauskommen, wenn die Person bei uns angefangen hat. So sind wir nicht.
442 Das ist so weit gegangen, dass mir sogar Bewerber Leute vorgeschlagen haben. Wir sind nicht
443 zusammengekommen, weil der Bewerber zum Beispiel gesagt hat der Standort passt nicht,
444 aber er hat, weil das Gespräch auch so gut gelaufen ist und er einen guten Eindruck hatte eine
445 Kollegin weiterempfohlen, die auch gerade sucht. Wenn es so weit ist, dann mache ich was
446 richtig. Jetzt hat sich letztens ein Mitarbeiter bei uns gemeldet, der geht jetzt nach 2 Jahren,
447 weil er sich selbstständig macht. Er hat sich bei mir gemeldet, weil er gesagt hat: „Oli ich wollte
448 mich nochmal bei dir bedanken für alles, was du gemacht hast, auch den Bewerbungsprozess
449 und allem Drum und Dran.“ Das ist für mich ein Erfolg, wenn die Leute auch noch die Erinne-
450 rung nach 2 Jahren haben, dass der Bewerbungsprozess auch schon so gut war. Das werde
451 ich natürlich nicht bei 100% hinbekommen. Also manche werden auch nicht erfreut sein über
452 den Prozess, aber ich würde jetzt mal sagen 80% der Bewerber, die wir auch sprechen/ Es
453 gibt ja auch immer die Kandidaten, denen du sofort absagst. Aber es gibt ja die Leute mit

454 denen du sprichst und ich würde sagen 80 bis 85 Prozent sagen guter Prozess, sehr guter
455 Prozess. Offen und transparent Empathisch kam letztens noch mal mit rein, wo die Leute ein-
456 fach signalisieren, dass sie sich sehr wohl gefühlt haben und nicht die klassischen Fragenka-
457 talog runter gerattert, sondern auf die Person eingehende Fragen stellen, die auch wirklich
458 passen und nicht das Gefühl haben, dass wir einen Katalog abarbeiten. #00:32:22#

459 **I:** Ok, was bedeutet für dich denn eine positive Bewerbererfahrung, also Candidate Experi-
460 ence? Und welche Strategien nutzt du vielleicht dazu? Dass du, sag ich mal den Bewerber auf
461 dem bestmöglichen Weg schickst, eben eine gute Erfahrung im Bewerbungsprozess zu ma-
462 chen? #00:32:44#

463

464 **E1:** Ich glaube, das hatte ich gerade schon. Also erstmal ist es offene und transparente Kom-
465 munikation und für mich ist es ein Erfolg, wenn der Kandidat selbst bei einer Absage immer
466 noch sagt, lassen sie uns in Kontakt bleiben. Das mache ich ganz oft, dass wir uns vernetzen
467 und gucken einfach, ob man vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt nochmal eine Möglichkeit
468 hat und auch das funktioniert. Nicht in allen Fällen, aber das ist für mich so ein Erfolg. Also
469 wenn nicht nur durch eine Zusage der Kandidat, sondern auch bei Absage immer noch sagen
470 kann, war ein super Prozess. Es hat mir Spaß gemacht, auch wenn es nicht zu einer Zusam-
471 menarbeit gekommen ist. Das kann auch ein-, zwei-, dreimal passieren, alles schon passiert.
472 Also das heißt, wenn ich den Kandidaten wieder anrufen kann und er geht auch daran und
473 sagt: „Mensch ja klar, der Prozess war super und ich möchte gerne nochmal wieder ins Ge-
474 spräch kommen.“ Das bestätigt mich in meiner Art und Weise wie ich das mache. #00:33:46#

475

476 **I:** Und wie wichtig findest du schnell Feedback zu geben oder auch allgemein wie machst du
477 das? Wie oft kontaktierst du die nochmal? Ist bei dir weniger mehr? Oder rufst du lieber einmal
478 öfter an? #00:34:02#

479

480 **E1:** Das ist jetzt in welcher Hinsicht? Meinst du das bei den Bewerbern direkt oder beim Netz-
481 werk? #00:34:07#

482

483 **I:** Bei den Bewerbern also, wenn du jemanden angesprochen hast und du merkst auch der hat
484 Interesse, wie schnell gibst du dem dann wieder eine Rückantwort, wie nah bist du an dem
485 dran? Wie, wie oft hast du sozusagen Kontakt? #00:34:22#

486

487 **E1:** Also im Normalfall oder eigentlich ist es bei uns generell so, dass wir den Bewerbungs-
488 prozess und den aktiven Prozess sehr schlank halten. Also das heißt, wenn ich jemanden
489 selber anspreche, und ich weiß, die Person ist super interessant oder ich habe einen guten
490 Eindruck im ersten Interview gehabt, versuche ich das schnell hinzubekommen. Ich habe ein
491 Beispiel: Wir haben heute um 11:30 Uhr ein Vorstellungsgespräch mit jemandem, den ich
492 letzte Woche über LinkedIn angeschrieben habe. Nein, vorletzte Woche angeschrieben, letzte
493 Woche hatten wir ein kurzes Telefoninterview. Er hat mir die Unterlagen geschickt und wir
494 haben diese Woche ein Vorstellungsgespräch. Mir ist schon wichtig, dass das schnell geht.
495 Manchmal ist man abhängig vom Fachbereich. Das heißt ich muss er dem Fachbereich auf
496 die Füße treten, damit ich schnelles Feedback gebe, aber im Normalfall sollte es von der An-
497 sprache durch Active Sourcing bis hin zum Vorstellungsgespräch keine zwei Wochen dauern.
498 Also das ist generell wichtig und Feedback auch nach Vorstellungsgesprächen innerhalb von
499 zwei bis fünf Tagen. Je nachdem wie viele Gespräche man auch hat, aber das ist uns wichtig.
500 Wir halten niemanden wochenlang hin. Es sei denn, es ist gerade mal wieder eine Phase im
501 Projekt, wo die Kollegen halt keinen Termin finden, weil sie viel auf Dienstreisen sind. Aber
502 dann ist es auch wichtig, dem Kandidaten das auch natürlich dementsprechend zu kommuni-
503 zieren und das versuche ich auch gerade bei den Leuten, wo ich weiß die wollen wir unbedingt
504 sprechen. Ich mache jetzt gerade zum Beispiel Termine für Ende Juni. Das ist ungewöhnlich
505 für Offshore. Normalerweise, wenn ein Kandidat durchgeht, ein bis zwei Wochen und dann
506 haben wir ein Vorstellungsgespräch. Geht aber gerade nicht und da ist es mir schon wichtig
507 das natürlich den Leuten mitzugeben; vernünftig zu erklären, warum, wieso? Wir müssen im-
508 mer bedenken: Jemand, der sich bei uns bewirbt, wird sich nicht nur bei uns bewerben. Die
509 Person wird auch bei anderen Unternehmen im Gespräch sein. Und je länger ich dafür brau-
510 che ein Gespräch hinzubekommen, desto mehr Möglichkeiten hat die Person natürlich auch,
511 mit anderen Unternehmen sich zu unterhalten. Deswegen ist es wichtig, schnell zu reagieren
512 und schnelles Feedback zu geben und auch vernünftiges Feedback. #00:36:18#

513

514 **I:** Wie macht ihr das mit dem Zeitpunkt, also agiert ihr proaktiv beim Active Sourcing und sagt
515 zum Beispiel: Ich sehe hier jemanden, der ist gerade noch im Masterstudium, den spreche ich
516 jetzt schon mal an oder wartet ihr wirklich bis derjenige kurz vor dem Abschluss steht oder
517 vielleicht open to work bei LinkedIn eingestellt hat und beginnt dann erst mit der Ansprache?
518 #00:36:39#

519

520 **E1:** Also, wenn ich ganz ehrlich bin, beim Active Sourcing spreche ich keine Absolventen oder
521 Leute, die im Studium noch sind. Das geht meistens über unsere Portale, wir haben eine Kol-
522 legin, die beschäftigt sich hauptsächlich mit Werkstudenten, studentischen Hilfskräften und

523 Praktikanten. Das ist nochmal ein extra Cluster. Wenn ich Active Sourcing mache, dann suche
524 ich Spezialisten, dann suche ich wirklich Spezialisten. Wenn mir natürlich jemand über den
525 Weg läuft, wo ich sage, mhm, ist jetzt noch im Studium, hat aber ein paar interessante Sachen
526 angeben, Praktika oder vielleicht auch das Studium, was er macht. Ein Beispiel ist Meeres-
527 technik oder die Person hat auf irgendeiner Ölplattform gearbeitet, bei irgendwas oder hat im
528 Schiffbau gearbeitet. Natürlich nehme ich dann auch Kontakt auf. Dafür müssen natürlich be-
529 stimmte Begrifflichkeiten auch drinstehen, wo ich sage das klingt interessant, aber sonst ist
530 das Active Sourcing eher auf Leute ausgerichtet, die schon Berufserfahrung mitbringen. Von
531 Young Professionals bis zum Senior Level ist da alles dabei. Studenten an sich, da würde ich
532 nicht nach suchen. Die ergeben sich meistens so aus dem Suchlauf. Manchmal hast du ja
533 auch Leute da wird dir irgendwas empfohlen und das ist auch ganz wichtig beim Active Sour-
534 cing: Wenn ich jetzt über LinkedIn suche und ich habe dort jetzt eine Liste von Kandidaten, die
535 interessant sind, dann werden ja immer noch Alternativkandidaten angezeigt, wo das System
536 selber sagt guck mal, das könnte interessant sein. Ich glaube, das geht ein bisschen Richtung
537 künstliche Intelligenz oder automatische Regularien, das muss man natürlich auch nutzen und
538 sich angucken und genau. Ansonsten ja, wie gesagt, eher weniger die Studenten, als diejeni-
539 gen, die schon 2 Jahre Berufserfahrung aufwärts haben. #00:38:11#

540

541 I: Und was würdest du sagen, was macht das so aus, auch wieder für die Bewerbererfahrun-
542 gen, wenn du jetzt schon so frühzeitig mit jemandem Kontakt aufnimmst? Dich schonmal mit
543 dem vernetzt oder einfach nur eine Nachricht schreibst. Meinst du, dass hat positive Auswir-
544 kungen auf die Bewerbererfahrungen dann? #00:38:30#

545

546 E1: Es richtet sich ein bisschen also/ Ich bin tatsächlich ein aktiver Netzwerker. Ich bin nicht
547 mit jedem im Gespräch, aber ich gucke, wenn ich zum Beispiel jemanden in einer Suchliste
548 finde oder mir auch irgendwer vorschlagen wird und ich mir denke, das könnte irgendwann
549 mal interessant werden, dann schick ich der Person eine Netzwerkanfrage mit einem kurzen
550 Satz. So nach dem Motto: „gerne vernetzen und vielleicht auch mal später zusammenarbei-
551 ten“. Solange da immer noch Antworten kommen mit zack, du hast einen neuen Kontakt, dann
552 ist mir das alles recht und kann nicht verkehrt sein. Die Netzwerkerweiterung dient ja auch
553 dazu, dass man die Stellen oder die Beiträge, die man postet, dass die sichtbarer werden für
554 die Branche, für das Berufsfeld, was ich da suche. Das ist ja der Hauptgrund, warum man
555 denn auch dieses Netzwerk weiter aufbauen möchte. Wenn ich das jetzt einfach nur auf mei-
556 ner Homepage, ähm nein, auf meiner Timeline poste und ich muss die Hoffnung haben, dass
557 nochmal jemand repostet, damit ich dann gleich noch ein breiteres Feld ansprechen kann, das
558 ist nicht unbedingt Sinn und Zweck. Ich muss mein Netzwerk erweitern, damit ich mehr

559 Personen natürlich habe, dann meine Stellenausschreibungen und dadurch sind natürlich
560 auch schon einige Themen zustande gekommen, die vielleicht sonst untergegangen wären.
561 #00:39:37#

562

563 **I:** Mhm, und was meinst du denn was für einen Einfluss hat diese ganze Digitalisierung also,
564 dass wir jetzt sozusagen vermehrt einfach digital über diese Plattformen auch mit Leuten in
565 Kontakt treten? Was für einen Einfluss hat das auf die Erfahrungen des Bewerbers? Macht
566 das einen Unterschied, wenn du jemanden persönlich auf der Messe kennlernst oder wenn
567 sich jemand selbst bewirbt, im Gegensatz eben zu dieser aktiven Ansprache über digitale
568 Plattformen? #00:40:07#

569

570 **E1:** Du erweiterst natürlich massiv den Rahmen, wenn du da informierst. Auf der Messe weißt
571 du nicht, ob du die 10000 die dem Unternehmen folgen, wirklich mal angesprochen hättest.
572 Auf einer Messe hast du natürlich für bestimmte Fachthemen die Leute, aber diese digitalen
573 Medien, die sind natürlich perfekt dafür, (...) also haben natürlich Vor- und Nachteile. Jedes
574 Unternehmen wird sichtbar, aber du kannst viel mehr machen, viel mehr Möglichkeiten, viel
575 mehr Werbung für dich auch machen in den Onlinemedien. Das ist, glaube ich, ein ganz großer
576 Pluspunkt. Natürlich ist der Markt groß. Da sind viele Unternehmen, die sich da tummeln und
577 manchmal ist auch immer die Frage, wer zuerst kommt, malt zuerst. Wer die bessere Kam-
578 pagne hat, sichert sich mehr Kandidaten und das ist halt auch immer wieder die Frage, von
579 welcher Größe des Unternehmens sprechen wir. Aber grundsätzlich würde ich sagen die digi-
580 talen Medien bringen schon viel dazu, auch Kandidaten zu finden, die man sonst niemals ir-
581 gendwo gefunden hätte, ne auch überregional. #00:41:05#

582

583 **I:** Und jetzt so im Bezug auf Sympathie und Verbindlichkeit und wie die Wirkung so ist, würdest
584 du dann Unterschied machen zu einer digitalen Ansprache oder einem persönlichen Kennen-
585 lernen? #00:41:18#

586

587 **E1:** Ich glaube, dass das persönliche Kennenlernen hat immer einen Mehrwert, weil man wie
588 gesagt, zum einen den Kandidaten oder die Kandidatin auch mal von dem überzeugen kann,
589 wo man arbeitet, das hat natürlich einen gewissen Charme das auch schon mal zu sehen.
590 Verbindlichkeit, das kann man so oder so sehen, also ob ich jetzt ein persönliches Gespräch,
591 wo jemand seinen Lebenslauf nochmal mitbringt, habe, das kann ich genauso online haben
592 und auch schneller und einfacher.

593 Aber ich glaube, auf der einen Seite ist es für den einen oder anderen auch einfacher sich
594 über digitale Medien zu präsentieren also, wir kriegen das ganz oft mit. Die Leute sind wesent-
595 lich weniger nervös, als sie in den Präsenzgesprächen wären. Sie sind viel lockerer sind in in
596 einer sicheren Umgebung, wie man so schön sagt. Im Präsenzgespräch ist es eher so, du
597 siehst von Schweißausbrüchen, roten Flecken, rotes Gesicht und was nicht alles. Das kriegst
598 du in solchen/ Die Sicherheit für die Kandidaten ist teilweise natürlich besser, wenn sie in
599 einem gewohnten Umfeld sind; zu Hause vor dem Computer sitzen und da was machen als
600 wenn sie im Anzug und sonst nicht was, irgendwo ins Unternehmen kommen. Aber ich finde
601 beides gut, also ich mache jetzt seit 3 Jahren nichts anderes als Video-Interviews. #00:42:29#

602

603 **I:** Ja, und siehst du da auch Risiken bei diesen Video-Interviews und auch einfach so diese
604 digitale Kommunikation. Was würdest du da jetzt als Risiko beschreiben? #00:42:34#

605

606 **E1:** Auf jeden Fall. Ja, das ist ja das, was ich gerade meinte, wo man noch dieses Risiko hat.
607 Wenn du jemanden in Präsenz hast, siehst du wie er reagiert, wie die Person reagiert. Das ist
608 eine Stress Situation, die habe ich im Teams-Meeting nicht. Da ist ein gewisses Stresslevel
609 natürlich drin, aber es ist niedriger, als wenn du jemanden im Unternehmen hast. Im Normalfall
610 ist es wie hier, du siehst die Leute bis zum Hals meistens. Was darunter passiert, siehst du
611 nicht. Du siehst nicht die Hände, oder ob er die Füße bewegt. Das ist ja als Personaler/ Also
612 ich bin kein Psychologe oder sowas, aber wenn du die Leute schon siehst, dass sie dann/ Du
613 siehst in bestimmten Situationen, dass sie nervös werden. Sie spielen mit den Fingern, Ner-
614 vosität, irgendwie mit den Beinen wippen. Das kriegst du im Teams-Meeting nicht mit. Das
615 heißt natürlich können dort auch Dinge auftreten, wo man denkt: Hätte ich den mal vorherper-
616 sönlich schon getroffen, wäre das nicht so gekommen. Aber, wie gesagt, ich hab bis jetzt noch
617 nicht dieses Problem gehabt, andere Bereiche haben das natürlich auch.

618 Wir sehen das jetzt als Vorteil, dass wir natürlich auch viel mehr Flexibilität für die Kandidaten
619 bringen, da sie nicht mehr vielleicht von Hamburg nach Dortmund kommen müssen oder von
620 München nach Dortmund. Auch ein großer Vorteil: Kosten- und Zeitersparnis. Kosten eher auf
621 unserer Seite, wenn wir bezahlen. Aber auch Zeitaufwand: Du brauchst keinen Tag Urlaub
622 mehr nehmen. Du kannst dich nachmittags einfach mal anderthalb Stunden an den Rechner
623 setzen und ein Vorstellungsgespräch machen. Was natürlich auch die Gefahr birgt oder das
624 Risiko, dass die Person natürlich noch viel mehr Unternehmen in Verbindung tritt, als wenn es
625 jetzt in Präsenz alles wäre. Das heißt, man macht sich da natürlich auch wieder ein bisschen
626 das Risiko, dass die Kandidaten halt einfach mit noch mehr Unternehmen in Kontakt sind und
627 Gespräche führen, als dass sie nur mit uns zum Beispiel sprechen. #00:44:16#

628

629 **I:** Mhm und nochmal so zum Abschluss: Meinst du, dass diese ganze Entwicklung, diese Di-
630 gitalisierung und das digitale Recruiting es schwerer gemacht, Talente zu binden, also wirklich
631 langfristig zu binden? #00:44:31#

632

633 **E1:** Hm, das hängt, glaube ich, nicht vom digitalen Recruiting oder so ab. Ich glaube, man
634 muss sich dieses Gesamtkonstrukt Bewerber oder Candidate Journey wirklich so angucken,
635 dass die Leute wirklich in alles/ Auch in diesem Prozess persönlich/ Also ich persönlich mache
636 das gerne, das ist meine persönliche Erfahrung mit einfließen lassen mit dem Unternehmen.
637 Das mache ich nur, wenn ich auch überzeugt bin und wenn du den Leuten das natürlich auch
638 mitgeben willst und das kommt genauso rüber, wie es auch ist, dann passt das. Wenn ich den
639 Leuten aber das Blaue vom Himmel verspreche, und das machen einige. Nicht bei uns, aber
640 in anderen Unternehmen. Dann passt irgendwann was nicht. Solange du aber denen wirklich
641 das aufzeigst, was tatsächlich passiert: Wie arbeitet man miteinander? Wie arbeitet man im
642 Team dort? Was sind für Themen? Was läuft dort auch vielleicht schlecht? Was läuft gut, was
643 können für Herausforderungen kommen?

644 Ich sag jetzt mal das Beispiel Überstunden, das ist kein Wort, was man unbedingt als Werbung
645 benutzen sollte in solchen Bewerbungsgesprächen. Ich spreche aber transparent und sage
646 Mensch, wir sind im Projektgeschäft. Das kann dann natürlich bedeuten, dass man die eine
647 oder andere Stunde mehr einfach mitmachen muss, weil einfach bestimmte Themen anfallen.
648 Das ist aus meiner Sicht, für mich persönlich das Wichtigste, offen und transparent zu sein,
649 wirklich mitzugeben was passiert. Am Ende gibt es dann keine bösen Überraschungen. Da
650 kann keiner sagen: „...aber du hast doch gesagt das ist eine 38 Stunden Woche, jetzt bin ich
651 im Schnitt bei 40.“ Das ist das Projektgeschäft halt und deswegen muss ich sagen, dass das
652 reine digitale Recruiting macht keinen, ich sag jetzt mal erheblichen Einfluss auf die Candidate
653 Journey. Wichtiger ist dabei einfach, wie du was überbringst, dass du dich mit den Leuten
654 beschäftigst auch über dieses Digitale. Nicht nur in Präsenz, sondern auch über digital auch
655 für die Leute da bist. Wir bieten jedem an, wenn Fragen sind immer auf einen zukommen, egal
656 was für Fragen das sind. Solange, bis die eingestellt sind, dann kommen die anderen An-
657 sprechpartner im Unternehmen, die dann halt bestimmte Sachen erklären. Vorher bin ich als
658 Recruiter dafür verantwortlich den Personen so viel Informationen wie möglich zu geben und
659 wenn es noch solche Fragen sind, die eigentlich unsinnig sind. Ein Beispiel, ich habe auch
660 schon von einem Kandidaten nach einem Angebotsgespräch eine zweiseitige PDF bekommen,
661 mit Fragen. ZWEI Seiten voll mit Fragen, auch teilweise Verständnisfragen zu dem, was ich
662 gesagt habe. Da setze ich mich aber genauso dran, als wenn eine Mail kommt nach dem Motto
663 wann habe ich denn meinen betriebsärztlichen Termin. Das ist glaube ich das Wichtige dabei,

664 man muss den Kandidaten zeigen, dass man für sie da ist, man möchte sie im Unternehmen
665 haben. Sie sind nicht einfach nur eine Nummer. #00:47:03#

666

667 **I:** Ich höre ja auch so ein bisschen raus das Thema Sicherheit. Meinst du, dass es in der
668 Generation Z ein sehr großes Thema ist? #00:47:15#

669 **E1:** Nein, mein Gefühl sagt nein, weil so diese anderen Themen wie Work-Life-Balance und
670 so Freiheit und Flexibilität im Vordergrund stehen, als dass es Sicherheit ist. Wir werben na-
671 türlich mit Sicherheit, aber ich hab wirklich manchmal das Gefühl, dass es darauf nicht an-
672 kommt. Wir hatten auch mal jemanden, der hat abgesagt, weil er statt zwei Tagen, drei Tage
673 vor Ort im Büro arbeiten sollte. Das ist schon für manche ein Ausschlusskriterium, selbst wenn
674 der Job sicher ist. Das meinte ich ja vorhin mit dem, da sind auch Sachen dabei, die sind
675 einfach unverständlich. Flexibilität, die man schon mitgibt von fünf Tage-Woche Büro zu ma-
676 ximaler Flexibilität mit ein bis zwei Tagen im Büro. Deswegen also ich sage ganz klar aktuell
677 hab ich so das Gefühl eher weniger Sicherheit, als dass sie mehr Flexibilität in allen möglichen
678 Dingen wollen. #00:48:07#

679

680 **I:** Super vielen, vielen Dank Oliver das war die letzte Frage. Ich würde dich jetzt nochmal
681 fragen: Gibt es noch irgendwelche Aspekte jetzt in diesem Zusammenhang, die du gerne noch
682 loswerden möchtest, haben wir irgendwas nicht angesprochen? #00:48:20#

683

684 **E1:** Ich glaube nicht, wenn deine Fragen soweit alle geklärt sind. Du bist auch auf viele Dinge
685 eingegangen. Ich habe sonst keine Themen, die da jetzt noch irgendwie mit einfließen könn-
686 ten. Wie gesagt, es ist halt immer so eine Sache im Recruiting, ob das jetzt junge oder erfah-
687 rene Menschen sind. Im Recruiting muss man sich immer auf die Leute einstellen. Nicht, weil
688 man den irgendwas erzählen will, sondern weil du mit den Leuten immer unterschiedlich um-
689 gehen musst. Mit einem 50-Jährigen mit dem kann ich ganz anders sprechen und kommuni-
690 zieren als mit jemandem, der jetzt mit 25 oder 26 ist. Bei dem steckt eine ganz andere Erfah-
691 rung dahinter und auch eine ganz andere Erwartungshaltung. Aber ansonsten wüsste ich
692 nichts weiter, wenn du mit den Antworten zufrieden bist? #00:49:08#

693

694 **I:** Auf jeden Fall vielen, vielen Dank, dass du dir die Zeit auch genommen hast. #00:49:10#

1 **Interview 2**

2 24.05.2023 00:31:50 h

3 **I:** So starten wir mal. Ok, dann würde ich dich ganz kurz vorab einfach bitten, dass du dich
4 einmal kurz vorstellst und vielleicht sagst, in was für einer Position du tätig bist. Die Atlas Titan
5 nochmal kurz erklärst und gerne auch noch mal sagst in dem Zuge, wieviel Berufserfahrung
6 du schon sammeln konntest und was du vielleicht auch vor der Zeit bei der Atlas Titan gemacht
7 hast? #00:00:28#

8

9 **E2:** Ok, mein Name ist Franz Vollmer. Ich bin Geschäftsführer und Gesellschafter, der Atlas
10 Titan GmbH und auch einer der Gründer der Atlas Titan GmbH. Wir beschäftigen uns bei der
11 Atlas Titan GmbH damit, Ressourcen zielgerichtet bei unseren Kunden einzusetzen, um dort
12 eben entweder das KnowHow zu platzieren, unserer Mitarbeiter, oder eben temporär die
13 Projekte mit voranzutreiben, wo es eben keine Möglichkeit für den Kunden gibt.

14 Das heißt eben hochaktuell, wir (grenzen?) uns so ein bisschen von dem Umfeld der Zeitarbeit
15 ab, wo es um temporäre Unterstützung geht und es gibt die Management Beratung, wo es nur
16 darum geht, eben hier ein Projekt vorzuschlagen oder die Vorgehensweise vorzuschlagen. Wir
17 sehen uns als umsetzungsorientierter Projektpartner.

18 Ich bin jetzt seit dem Jahr 2007 bei der Atlas Titan GmbH, habe vorher bei einem
19 niederländischen großen Dienstleister gearbeitet mit Hauptsitz in Bremen. Dort 8 Jahre bis
20 zum Geschäftsbereichsleiter gearbeitet, aber auch angefangen als Teamleiter oder damals
21 hieß es noch Vertriebsingenieur und dann die ganzen Stufen durchlaufen in dem Bereich. Ich
22 habe Maschinenbau studiert, vorher eine Ausbildung zum KFZ-Mechaniker gemacht und eben
23 spät berufen in diesem Bereich eingestiegen und mehr oder minder versehentlich in den
24 Vertrieb gerutscht. Über den Vertrieb eine kleine Episode in der Personaldienstleistung
25 gewonnen und dann eben bei dem niederländischen Unternehmen angefangen. Das sollte es
26 eigentlich kurz sein. #00:01:58#

27

28 **I:** Super vielen, vielen Dank, dann würde ich sagen, steigen wir auch direkt mit den Fragen
29 ein. Die erste Frage ist auch so ein bisschen als kleines Warmup gedacht und zielt so ein
30 bisschen auf die Zielgruppe, also die Young Professionals ab und da würde ich dich gerne
31 fragen, was du meinst, welche Bedeutung denn diese Gruppe und auch die Generation Z für
32 das zukünftige Arbeitsumfeld hat und wie präsent dieses Thema auch im Unternehmen ist.
33 #00:02:24#

34

35 **E2:** Also ohne die Generation Z ist es eben halt für jedes Unternehmen unmöglich, die Ziele
36 in Zukunft zu erreichen. Es gibt glaube ich schon eine Veränderung bei den Menschen, mit
37 anderen Ansprüche, die sie haben. Was ich glaube, also meine beiden Kinder sind auch aus
38 der Generation Z, ist immer noch oder ist sehr sehr stark, dass die Themen Work-Life-Balance
39 eben eine Rolle spielen und sinnhafte Tätigkeiten. Das sind glaub ich, aus meiner Sicht
40 Punkte, die jetzt sehr stark durchkommen. Also, das heißt, haben Unternehmen Werte, leben
41 sie diese Werte? Arbeiten die in Bereichen, die ich für toll oder sinnvoll halte, also auch gerade
42 wenn es um Klimaschutz oder Entwicklung der Erde dann wirklich in Zukunft geht? Das sind
43 aus meiner Sicht wirklich Themen, die die Generation treiben und die für uns eben auch wichtig
44 sind, weil es auch unsere Themen sind. #00:03:21#

45

46 **I:** Ja, jetzt hast du gerade schon ein paar Punkte genannt, die diese Generation auch von
47 anderen unterscheiden. Könntest du noch mal konkret sagen was meinst du, was ist so der
48 größte oder die größten Unterschiede? #00:03:36#

49

50 **E2:** Also der große Unterschied ist eben generell, dass diese Generation mit so vielen
51 Informationen versorgt wird, gerade durch die mobile Technik. Das sehe ich eben auch bei
52 meinen Kindern. Soweit sie nicht arbeiten, sind sie an ihrem Mobiltelefon und dann wird
53 irgendetwas abgecheckt, um das auf Neudeutsch zu sagen. Ob es dann Instagram ist, je
54 nachdem, oder eben die anderen Social Media Portale, die eben auch wieder schwanken oder
55 irgendwelche Nachrichten über WhatsApp. Also es ist immer/ Der Fokus ist sehr, sehr stark
56 auf Information, Informationsverarbeitung, immer am Ball bleiben ausgelegt und das finde ich
57 für mich persönlich sehr stressig. #00:04:22#

58

59 **I:** Ja, auf jeden Fall. #00:04:24#

60

61 **E2:** Also ich lege gerne, wenn ich irgendetwas mache und mich darauf konzentriere, mein
62 Handy weg. Das ist eben/ Das habe ich festgestellt bei meinen Kindern. Ich glaube, es ist auch
63 übertragbar. Das war auch eine Episode mal, da sind wir mit meinem Sohn und ein paar seiner
64 Freunde zum Geburtstag zum Fußballspielen in eine Soccer-Arena gefahren. Da wurde nicht
65 mehr gesprochen (...), da wurde dann nur noch an den Handys rumgetippt und die haben sich
66 dann gegenseitig Nachrichten geschickt und das ist für mich einerseits Informationsflut, aber
67 auch ein bisschen beängstigend, weil dadurch eben der persönliche Kontakt daneben abreißt.

68 Ich erlebe aber auch sehr viel Engagement, weil so viel Engagement gab es in meiner Jugend
69 nicht für die Umwelt und für ähnliche Dinge. Das gibt mir sehr viel Hoffnung, dass Menschen
70 dann eben auch versuchen, eben auch für die wichtigen Dinge der Welt sich einzusetzen und
71 etwas zu tun. Also es gibt Chancen und es gibt Risiken dort. Manche Dinge finde ich
72 herausfordernd, manche finde ich bedenklich, aber wir werden damit umgehen. Gerade jetzt
73 eben hier im Unternehmen in der Nachfolge sind ja Hendrik und Lena jetzt langsam
74 angetreten. Wir müssen jetzt schon uns Gedanken machen, wie wir das eben vernünftig
75 hinbekommen. #00:05:40#

76

77 **I:** Ok, vielen Dank, jetzt gehts ein bisschen weiter in Richtung Recruiting Strategien im
78 Zusammenhang eben mit dieser Zielgruppe. Arbeitet das Unternehmen Atlas Titan mit
79 bestimmten Strategien, die speziell auf die Young Professionals ausgelegt sind im Recruiting?
80 #00:05:56#

81

82 **E2:** Also ich glaube noch nicht so stark für die Young Professionals, weil wir eben auch
83 größtenteils eben mit sehr erfahrenen Mitarbeitern arbeiten und dort unser
84 Bewerbungsschwerpunkt liegt. Ich glaube aber, unsere Strategien, die wir anwenden mit der
85 Integration der sozialen Medien, mit der Direktansprache von Kandidaten passen genau in den
86 Bereich. Wir merken aber auch, also gerade bei der Atlas Titan GmbH, wo wir sehr viele Young
87 Professionals haben, dass es uns schwerfällt diese Menschen zu erreichen. Da machen wir
88 uns wirklich Gedanken: Wie kommen wir dort heran? Dort versuchen wir immer noch den Weg
89 über Medien zu gehen. Und nicht aktiv, sondern passiv zu agieren. Nur durch dieses passive
90 Agieren erreichen wir überhaupt nichts. Das heißt, es ist dann eben doch schon wieder so,
91 dass wir über Xing oder LinkedIn die Menschen herausfiltern und dann auch direkt
92 ansprechen. Wobei es schwierig ist, so scheint auch die Marktsituation zu sein, wenn man
93 eine Nachricht schickt, ist man einer von Vielen und man wird dann einfach weggelöscht. Das
94 ist eben schwierig. Das war eben mal besser, wenn man telefonische Kontaktdaten hatte.
95 Sobald man mit jemandem spricht, kann man den Menschen dann doch besser überzeugen
96 von dem, was man hat. Eine Nachricht oder Mail, die versauert, weil einfach zu viele andere
97 Nachrichten kamen. Das, was uns sehr wichtig ist, was wir eben auch gemerkt haben, auch
98 schon über die Jahre gemacht haben, von Ausbildung mit berufsbegleitenden Studiengängen
99 und Ähnliches, auch wenn wir da viele verloren haben, es sind eben auch EINIGE dann eben
100 geblieben. Das heißt, wir müssen früher anfangen. Wir müssen schon in der Schule anfangen,
101 um Menschen für uns zu interessieren, damit wir die Menschen dort schon abholen.
102 #00:07:50#

103

104 **I:** Okay vielen Dank. Mit welchen Methoden des E-Recruiting oder digitalen Recruitings
105 arbeitet das Unternehmen? #00:07:57#

106 **E2:** Mhm (überlegt), also wir nutzen im Prinzip, ich will nicht sagen, alles dafür bin ich nicht
107 derjenige, der im Recruiting eben federführend ist, aber wir nutzen eben sehr viele online
108 Portale, also LinkedIn und Xing. Wir nutzen aber auch spezielle Stellenbörsen, die es eben
109 auch für die unterschiedlichen Bereiche gibt. Wir arbeiten mit Empfehlungsmanagement, was
110 eben auch sehr schwer ist. Auch mit Bewertungsportalen des Unternehmens, weil da eben
111 auch viele Zugriff darauf nehmen, bevor sie sich überhaupt bewerben, so dass wir schon recht
112 umfangreich in diesen Segmenten sind. Wir arbeiten mit Online-Bewerber-Börsen, ob es
113 StepStone ist oder Monster. Das sind aber alles schon herkömmliche Methoden, die wir auch
114 schon vor 20 Jahren angewandt haben. Da hat sich nichts geändert.

115 Das was eben noch kommen wird, auch bei uns kommen wird, ist ein Einsatz von KI und dann
116 eben KI geführte Methoden, aber da sind wir noch ganz am Anfang. #00:08:58#

117

118 **I:** Du hast schon gesagt, es werden unter anderem Portale genutzt, wo man eben auch Active
119 Sourcing aktiv betreiben kann. Was meinst du denn was für einen Anteil macht das Active
120 Sourcing aus? Im Gegensatz zum Beispiel zu klassischen Stellenausschreibungen oder auch
121 Leute, die sich initiativ bewerben. #00:09:18#

122

123 **E2:** Ich muss ein bisschen unterscheiden, wir haben ja einmal die Atlas Titan GmbH, mehr die
124 verwaltende Abteilung. Dort sind wir nicht auf aktive Ansprache ausgerichtet. Da versuchen
125 wir noch viel mit Stellenbörsen und mit anderen Kontakten. Funktioniert aber nicht. In unseren
126 operativen Gesellschaften wird über 90% über Active Sourcing genutzt, denn Rücklauf auf
127 Stellen gibt es nicht mehr. Das ist mehr oder minder nur noch Imagebildung, die man eben
128 hat. Dort eben immer mehr auf die Social Media Portale und immer weniger auf die
129 Bewerberportale, die es früher gab, mit je nachdem begrenztem Erfolg. Da hängt es eben auch
130 von jedem Menschen ab, inwieweit er sich in den Menschen, den er gut findet, hineinversetzen
131 kann und wie penetrant, aber ich sag immer angenehm penetrant, er ist, um eine Rückmeldung
132 zu kriegen. Da gab es eben auch zu meiner aktiven Zeit immer noch den Unterschied: Die
133 Älteren haben aufgrund einer Position, wenn ich als Geschäftsführer angeschrieben habe, sich
134 zurückgemeldet. Bei der Generation Z spielen Positionen keine Rolle mehr. #00:10:29#

135

136 **I:** Okay interessant. #00:10:31#

137

138 **E2:** Da kann man als Vorstandsvorsitzender irgendwas anschreiben, interessiert keinen.
139 #00:10:39#

140 **I:** Ok, was meinst du deiner Meinung nach zum Thema Künstliche Intelligenz und gerade
141 künstliche Intelligenz im Zusammenhang mit Active Sourcing? #00:10:51#

142

143 **E2:** Also ich habe nur so ein paar Berührungen damit gehabt. Also einer unserer Kollegen, der
144 Abteilungsleiter Personal ist, von einer GmbH, hat damals einen recht interessanten Vortrag
145 gehalten über Bewerbungsroboter und Ähnliches. Also dass man das auch als Kunde immer
146 stärker nutzen kann. Da sind wir noch ganz am Anfang. Wir versuchen jetzt gerade eben
147 sinnvolle Methoden der KI zu überlegen, auch fürs Operative - auch für die Umsetzung. Wir
148 dürfen nicht nur eben an die Ansprache der Kandidaten denken, sondern auch, an den
149 weiteren Bewerbungsprozess. Den können wir über KI doch wirklich deutlich vereinfachen.
150 Auch Dinge, die man einfach nicht mehr machen möchte, dann eben über KI erledigen lassen.
151 Also das ist eben schon eine Sache.

152 KI verursacht aber auch Anonymität und verursacht auch Fehler. Eine KI kann lernen. Also
153 man sieht es ja eben schon, wenn man Lebenslaufprofile oder Ähnliches dann eben machen
154 möchte. Wenn man sie gut füllt, kriegt man auch was halbwegs Vernünftiges raus, aber es ist
155 immer noch nicht so, dass es den Verstand eines Menschen ersetzt. Also man muss immer
156 noch drüber gucken. Es wird immer besser werden, davon gehe ich aus. Ich habe es bis jetzt
157 noch nicht persönlich genutzt. Meine Kinder nutzen das eben sehr intensiv und wenn es eben
158 nur darum geht, eine Agenda für ein Thema zu erstellen. Wenn man es gut füttert, dann kommt
159 auch was Gutes raus, aber es ist noch nicht so, dass es ohne ein Drüberschauen funktioniert.
160 Aber es wird sehr, sehr stark Einzug halten in den Bewerberprozessen, und wir müssen
161 einfach als Dienstleistungsunternehmen immer noch ein bisschen schneller sein als die
162 großen Unternehmen, weil das ist die einzige Chance, dass wir dann an die richtigen
163 Menschen kommen. #00:12:45#

164

165 **I:** Richtiger Menschen ist ein sehr gutes Stichwort für die nächste Frage. Was meinst du denn,
166 welche Social Media Plattformen und Bewerberplattformen sind am besten geeignet, um
167 Young Professionals anzusprechen? #00:12:59#

168

169 **E2:** Also ich würde das ein bisschen allgemeiner sagen, auf Young Professionals kann ich das
170 jetzt nicht unbedingt nur auslegen. Da haben wir unsere Versuche mit Instagram gemacht. Da

171 wir aber nicht so die Flut der Young Professional suchen, ist das eher so ein bisschen
172 stümperhaft gewesen. Aber ich glaube, solche Plattformen, wo man sich zeigt, das sind
173 interessante Dinge eben für Generation Z. Selbst schon dadurch, dass man eben jeden Klick
174 jedes Aufbrummen des Gerätes dann eben nachverfolgen muss. Das geht eben durch sehr
175 viele Kontakte. Ich glaube, ab einem gewissen Alter wird es dann eben immer noch die
176 Fachplattformen geben. Fachplattformen, die wir nutzen, sind LinkedIn und Xing. Xing ist
177 begrenzt, glaube ich, für Generation Z interessant, weil es sich zu einem reinen Bewerberportal
178 entwickelt und keinen Austauschportal. Von daher liegt glaube ich die Zukunft auch für UNS,
179 gerade wenn es um Generation Z geht, eben in LinkedIn und dann vielleicht noch neu
180 entstehenden Portalen. Ich glaube, Facebook und Co. Ist aus meiner Sicht nicht mehr so
181 geeignet. Wir sind da auch nur/ Wir haben ein paar Versuche mal gestartet, haben uns aber
182 mehr oder minder zurückgezogen, weil es dann doch mehr oder minder eine Werbepattform
183 ist, wo Werbung vermarktet wird. Über Google scheinen sich jetzt Dinge zu entwickeln, da sind
184 wir auch erst in der ersten Testphase. #00:14:26#

185

186 **I:** Mhm und was ist mit sowas wie Tik Tok das ist ja auch gerade in aller Munde. #00:14:32#

187

188 **E2:** Da muss ich wirklich sagen da habe ich noch null Kontakt zu gehabt. Ich hab vielleicht mal
189 Videos gesehen, aber da bin ich raus, weil das ist eben komplett nicht mein Ding, weil ich da
190 eben auch null Berührung hatte. Also auch zu Facebook hatte ich so gut wie keine Berührung.
191 Vielleicht mal durch meine Schwester kurz, aber ich fand das irgendwie nicht so richtig seriös,
192 aber da bin ich wirklich ein bisschen nicht mehr die richtige Generation. #00:15:01#

193

194 **I:** Okay, was für Erfolgsfaktoren würdest du denn für eine erfolgreiche Ansprache und auch
195 Bindung von Kandidaten definieren? #00:15:09#

196

197 **E2:** Also ich glaube aus meiner Sicht, das ist ein bisschen unabhängig von der Generation Z
198 selbst, ist es wichtig, dass man einen Sinn hinter der Aufgabe sieht, dass man einfach sagt:
199 Ok, ich arbeite dort, weil ich etwas bewegen und bewirken kann. Das ist schon in vielen Fällen
200 so gewesen, und das muss dann eben eine Möglichkeit sein, dass man eben auch seine Arbeit
201 so gestalten kann, dass sie jetzt nicht mehr Nine to Five ist, sondern eben dann, wenn man
202 eben Menschen erreichen muss. Das gilt eben auch gerade fürs Recruiting oder der wann
203 man das in seinen privaten Arbeitsablauf, in seinen Terminkalender integrieren kann. Also
204 dass man eben wirklich sehr, sehr viel Freiheit hat, die Arbeit zu gestalten. Es gibt sicherlich

205 Ziele, die man gemeinsam vereinbart, aber nicht mehr so gebunden ist an Zeiten. Also
206 Anwesenheit ist für mich nicht nur das Wesentliche, also auch glaube ich für die Zukunft,
207 sondern einfach Erledigung der abgestimmten Commitments. Wann man das und wo man das
208 und wie man das erledigt, das sollte eben in einer möglichst großen Freiheit zu ermöglichen
209 sein. Das sind auch so Dinge, die wir uns immer auf die Fahnen geschrieben haben. Auch
210 schon bei der Gründung des Unternehmens, also etwas generationsunabhängig. Aber ich
211 glaube, es spielt heutzutage noch einen größeren Wert. Ich glaube, das reine Geld, spielt nicht
212 mehr den größten Wert, sondern die Erfüllung des gesamten Lebens. Da ist Arbeit ein
213 Bestandteil aber nicht wie früher, dass Arbeit das Leitmotiv ist und das Leben dann danach
214 kam. #00:16:52#

215

216 **I:** Da wären wir dann auch wieder beim Thema Work-Life-Balance würdest du sagen?
217 #00:16:55#

218

219 **E2:** Mhm genau. #00:16:57#

220

221 **I:** Okay, dann kommen wir jetzt nochmal zum Thema Candidate Journey. Was bedeutet für
222 dich denn eine positive Bewerbererfahrung? Wie müsste sozusagen die Candidate Journey
223 aussehen, damit der Bewerber am Ende mit einem positiven Gefühl rausgeht? #00:17:15#

224

225 **E2:** Also das erste ist eben, dass man sich eben verbindlich an die Prozesse hält, die man
226 dem Menschen auch verspricht. Das man sagt, ok der Prozess wird die und die Stufen
227 durchlaufen und das gleich am Anfang dann eben auch entsprechend dem Bewerber mitgibt,
228 um sicherzustellen, dass er sich auch abgeholt fühlt. Das erzeugt dann generell Verbindlichkeit
229 und Verbindlichkeit erzeugt Vertrauen. Und dass man sich da wirklich konsequent daran hält.
230 Wenn es wirklich mal so sein sollte, dass man da abweicht, dass man eben auch ohne
231 Probleme sich für die Dinge entschuldigt, die dann eben nicht so wie abgestimmt gelaufen
232 sind. Sonst geht das Vertrauen dann eben auch verloren Das ist aber keine Einbahnstraße!
233 Es sollte eben auch dann von dem Bewerber dann genauso eingehalten werden und da
234 müssen wir eben einfach noch stringenter werden.

235 Bewerber, die sich quasi, das hört sich jetzt ein bisschen arrogant an, nicht zurückmelden oder
236 die sich nicht an diese Dinge halten, passen im eigentlichen Sinne nicht zu uns, weil sie
237 verstoßen gegen einen unserer wichtigsten Werte, nämlich die Verbindlichkeit und das passt
238 nicht. Es ist natürlich trotzdem immer ein Kampf um die Köpfe. Manchmal geht man da eben

239 auf der anderen Seite diese Kompromisse ein. Das ist das, was mir manchmal so ein bisschen
240 in der jüngeren Generation fehlt: die Verbindlichkeit, weil die Verbindlichkeit vielleicht nicht in
241 der Familie vorgelebt wurde, weil die Verbindlichkeit nicht im Freundeskreis gelebt wird, oder
242 durch unsere Bildungseinrichtungen. #00:18:52#

243 **I:** Und meinst du, man müsste dann da die Strategie, um auch für diese Generation dann eben
244 eine positive Bewerbererfahrung zu generieren, irgendwie nochmal anpassen? #00:19:02#

245

246 **E2:** Das ist schwierig. Also wir haben uns ja bei der Atlas Titan unsere 4 Werte gegeben und
247 wir versuchen, die eben auch nachzuhalten. Ich sehe es als schwierig an, das ist auch
248 unabhängig von Generationen, wenn man nur noch mit Menschen zusammenarbeitet, die sich
249 nicht mehr an gemeinsam abgestimmte Dinge halten. Das ist dann weder planbar noch
250 kalkulierbar für Unternehmen, weil wenn man Dinge nur tut, wenn man Lust dazu hat, dann
251 wird es auf Dauer nicht mehr funktionieren. Das heißt eben, aus meiner Sicht wäre es
252 fehlerhaft, wenn man eben wirklich sagt, ok, wir folgen jedem Trend und sagen einfach
253 Verbindlichkeit ist jetzt nicht mehr so angesagt. Darum werden wir jetzt alles nur noch auf
254 mobile Geräte umstellen und dann schöne, viele bunte Bilder und so, dass es den Menschen
255 gefällt. Da geht dann das komplette Thema der Nachhaltigkeit verloren. Das ist mein
256 persönlicher Eindruck. Meine Kinder oder Max der Sohn von Markus, dem anderen Gründer,
257 mögen da vielleicht anders denken, aber solange ich mit in dem Unternehmen Sorge trage, ist
258 das für mich immer wichtig, dass wir diese 4 Werte mit den mitgeltenden Dingen, die auch für
259 mich allgemein verantwortlich oder allgemein wichtig sind, wie Toleranz und Respekt/ Das
260 halte ich, solange ich hier noch etwas mitgestalten darf auch hoch. Das ist absolut
261 generationenunabhängig. #00:20:39#

262

263 **I:** Okay, du hast vorhin schon mal angesprochen, dass du glaubst, dass es wichtig ist, dass
264 man sehr früh schon anfängt, eine Bindung aufzubauen. Was meinst du denn, was wäre der
265 richtige Zeitpunkt, um so einen Young Professional eben schon das erste Mal anzusprechen,
266 mit ihm in Kontakt zu bleiben, um ihn dann später vielleicht fürs Unternehmen zu gewinnen?
267 #00:21:00#

268

269 **E2:** Für mich beginnt das dann eben wirklich spätestens in der weiterführenden Schule. Also
270 ein gutes Beispiel sind eben die Dinge, die jetzt in den letzten Jahren ausgefallen sind aufgrund
271 von Corona, zum Beispiel der Zukunftstag. Da kann man die Menschen schon begeistern
272 unabhängig vom Unternehmen, sondern eben für Bereiche, und wir sind ja größtenteils

273 naturwissenschaftlich geprägt. Zum Glück hat das bei meiner Tochter funktioniert, dass sie
274 jetzt Wirtschaftsingenieurwesen studiert, das ist eher selten. Also sie hat auch Maschinenbau
275 studiert, aber das war ihr dann doch zu abstrakt. Aber sie begeistert sich jetzt eben dafür auch
276 und sie hatte eben damals leider nicht die Chance, diesen Zukunftstag zu machen oder das in
277 der Oberstufe meist vorgesehene Praktikum dann eben durchzuführen. Das wird uns wirklich
278 in ein paar Jahren auf die Füße fallen, weil wir eben da aufgrund von Corona das nicht machen
279 durften. Aber das wäre für mich der erste Schritt. Parallel dazu mit unseren Verbänden, also
280 wir machen sehr viel mit unseren Unternehmerverbänden zusammen. Da gibt es eben auch/
281 Wie heißt es? Ideen Expo in Hannover, die eben von den Arbeitgeberverbänden gestaltet wird,
282 wo die Menschen dann eben auch schon wirklich in interessante Projekte eingeführt werden.
283 Das ist eben auch schon die Sekundarstufe 1, das heißt diejenigen, die begeistert sind, wobei
284 wir eben nicht vergessen dürfen es gibt immer noch genügend Ausbildungsberufe. Wir
285 sprechen jetzt eben nicht nur um die Menschen oder über die Menschen, die studieren,
286 sondern eben auch die Begeisterung für Ausbildungsberufe, damit wir eben auch den
287 Menschen eine Möglichkeit geben, die eine Ausbildung machen.
288 Vielleicht eine Ausbildung vor dem Studium oder eine Weiterbildungsoption, die die Menschen
289 haben. Das heißt spätestens 5. Oder 6. Klasse beginnen mit dem Kontakt. Das machen wir
290 nicht selbst, das machen wir eben durch unsere Unternehmerverbände. Da gestalten wir mit,
291 versuchen auch mit den Vorträgen eingebunden zu werden und Ähnlichem. Dann eben auch
292 begleitend an den Hochschulen über Bewerbermessen, versuchen wir eben sehr, sehr viel
293 persönlichen Kontakt zu finden. Wir haben auch genügend Menschen eben auch in der
294 Ausbildung begleitet. #00:23:15#

295

296 **I:** Ok, jetzt sind wir ja im digitalen Zeitalter angekommen. Wir haben jetzt schon viel über
297 digitales Recruiting gesprochen. Meinst du, das hat einen Einfluss auf die Bewerbererfahrung,
298 dass jetzt so viel digital abläuft? #00:23:33#

299

300 **E2:** Ich glaube schon, weil eben durch die mobilen Endgeräte oder sowas funktioniert fast nur
301 noch alles digital. Die nächsten Schritte, die es eben schon gibt oder geben wird, ist quasi, das
302 man nur noch mit den Geräten spricht und nicht mehr schreibt. Das werden die nächsten
303 Schritte sein: die Spracherkennungssysteme. Wir sind schon relativ gut, aber nicht perfekt,
304 aber solche Dinge werden dann eben noch stärker kommen und die werden eben durch
305 Digitalisierung ersetzt. Ich glaube aber trotzdem, dass der individuelle persönliche Kontakt, sei
306 es jetzt über Videokonferenzen oder eben, wenn man das richtige Mobiltelefon hat eben über
307 Facetime oder Ähnliches, der wird immer noch auch in der digitalen Welt eine große Rolle
308 spielen. Man sieht dann das Gegenüber und egal was nun ist, man ist sich entweder

309 sympathisch in einem Blick oder man ist sich nicht sympathisch. Also dieser persönliche Faktor
310 wird in der Digitalisierung immer noch eine Rolle spielen, weil sonst könnten wir Prozesse
311 komplett automatisieren und dann ist man nur noch eine Nummer. Von daher hoffe ich auch,
312 dass eben das Persönliche immer noch bleibt. #00:24:46#

313 **I:** Welche Chancen und welche Risiken, um das vielleicht noch ein bisschen
314 zusammenzufassen, siehst du denn bei dem ganzen Thema digitale Rekrutierung?
315 #00:25:03#

316

317 **E2:** Die Prozesse werden kürzer und schneller, das ist auf alle Fälle gut. Das, was eben auch
318 in Richtung Automatisierung möglich ist, ist auch gut. Das heißt für den Bewerber er kann,
319 wenn er eben Bewerbungsroboter oder andere Techniken einsetzt, EINMAL seine Daten zur
320 Verfügung stellen, auch wenn er über Social Media da ist. Also das ist eben schon eine große
321 Erleichterung, wenn ich bedenke, nach dem Studium bin ich in so eine Zeit gekommen, wo es
322 sehr gute DDR-Ingenieure gab und die für wenig Geld angefangen haben. Ich habe 80
323 Bewerbungen geschrieben und habe 5 Vorstellungstermine bekommen, obwohl ich einen
324 Durchschnitt von 1,3 hatte und der Beste im ganzen Jahrgang war, hatte ich kaum eine
325 Chance. Das gibt es in Zukunft nicht mehr. Das heißt eben es ist nicht mehr so, dass sich
326 Menschen für Unternehmen interessieren, sondern Unternehmen für Menschen und da ist die
327 Digitalisierung auch für Unternehmen gut, weil wir eben natürlich auch Prozesse, dann eben
328 in Zukunft dann auch automatisieren können, die im Moment noch von Menschen gemacht
329 werden. Ob es nun Einpflegen von Bewerberdaten oder Ähnliches ist. Das wird durch
330 Automatisierung doch deutlich erleichtert werden. Da sind wir jetzt eben auch dabei über ein
331 ERP-System, über CV-Parsing und Ähnliches daneben einzufügen. Das heißt, es wird ähnlich
332 wie in vielen Bereichen so sein, dass geringer qualifizierte Aufgaben weniger werden und dafür
333 eben in der Höhequalifizierung dann mehr. Da müssen wir aber noch Einiges dran tun, dass
334 wir auch die Menschen, die dazu bereit sind, auch höher qualifizieren können. Für mich eine
335 riesige Chance, weil lästiges Abtippen von Bewerbungsunterlagen oder andere Dinge. Wir
336 haben jetzt eben die ersten, die mit ChatGPT arbeiten, um Bewerberprofile zu erstellen Aber.
337 da immer drüber gucken, weil manchmal ist es schon spannend, was da rauskommt (lacht).
338 Die künstliche Intelligenz und Digitalisierung kann immer nur so gut sein wie die Daten. Wenn
339 die Daten schlecht sind, dann kommt auch nur Schlechtes raus, also Shit in, Shit out. Das ist
340 nun mal auch ein Grundgesetz, was es auch damals schon gab. #00:27:34#

341

342 **I:** Okay und so als letzte abschließende Frage und vielleicht kleiner Denkanstoß. Du hast auch
343 gerade schon gesagt viel wird wahrscheinlich automatisiert werden. Glaubst du, dass dieser

344 ganze Prozess dazu führen wird, dass es noch schwieriger wird, Talente zu binden?
345 #00:27:49#

346 **E2:** Also binden ja, aber es hängt eben wieder von den Menschen ab. Im Regelfall kriegt man
347 die Menschen gebunden, die Herausforderungen lieben. Also man muss diese
348 Herausforderungen dann auch unterstützen. Also wir machen das eben viel, also gerade bei
349 Young Professionals eben in Richtung Weiterbildung, auch berufsbegleitend studieren und
350 Ähnliches. Es wird uns aber nicht gelingen, Menschen auf Dauer zu binden, wenn die nicht
351 die Sinnerfahrung im Unternehmen haben. Es ist eben halt so, es ist im Moment eben ein
352 Raubrittertum von Unternehmen, die dann das andere noch bieten. Es ist immer noch so, also
353 auch wie es schon in meiner Generation war, dass manche Unternehmen aufgrund des
354 Namens wirken und der vermeintlichen Sicherheit. Das ist glaube ich auch noch in dieser
355 Generation wichtig: Sicherheitsstreben. Man möchte einen Job haben, der sicher ist. Das
356 können vermeintlich große Unternehmen eher realisieren. Ob sie Volkswagen, BMW oder
357 Porsche heißen, aber wo Sinnfindung da ist oder ein eher Sicherheit da ist. Also der
358 Sicherheitsaspekt: wir müssen uns da extrem bewegen, dass wir eben auch Weiterbildung
359 und Qualifizierungsmöglichkeiten bieten und dann eben auch erkennen, wo Potenziale sind.
360 Es ist genauso wie früher. Es gibt eben unterschiedliche Menschen, die unterschiedliche
361 Erfordernisse haben und die unterschiedliche Leistungen bringen. Wir werden nicht nur
362 Topleister beschäftigen können, sondern wir werden eben auch schwache Leister
363 beschäftigen. Bloß diese Schwachleister zu motivieren, ihre Potenziale zu schöpfen und damit
364 zufrieden zu sein, das ist eine große Herausforderung. Die wird in der Zukunft noch stärker
365 sein. #00:29:41#

366

367 **I:** Okay, super, vielen Dank Franz und jetzt würde ich dich einfach nochmal fragen: Gibt es zu
368 diesem ganzen Thema noch irgendwas, was du gern noch sagen möchtest, was wir vielleicht
369 noch nicht angesprochen haben? #00:29:51#

370

371 **E2:** Ich finde es gut, gerade jetzt eben über Generation Z, dass versucht wird dort eben die
372 Wege zu finden, wie man die Menschen dafür gewinnen kann. Das fällt uns in vielen Bereichen
373 noch schwer. Gewinnen ist aber immer erst der erste Schritt. Das Halten und das
374 Weiterentwickeln der Menschen ist für uns wichtig. Viele in unserem Unternehmen erreichen
375 irgendwann ihre Altersgrenze. Viele arbeiten, dadurch, dass wir nicht so körperlich
376 arbeiten, auch noch bis 70 oder vielleicht länger. Haben wir bei uns im Unternehmen auch
377 noch einige, die noch mit 75 Projekte eben leiten. Aber es gibt eben eine natürliche Grenze
378 dabei, also wir kriegen es gerade noch überbrückt. Es wird aber eben auch hier in Deutschland

379 wirklich die Geburtenrate, oder die ist ja schon sehr stark zurückgegangen. Trotzdem ist noch
380 genug Arbeit. Es wird darauf hinauslaufen, dass wir eben nicht mehr durch die Menschen, die
381 hier in Deutschland auch aus der Generation Z arbeiten können und wollen, ausreichend
382 Menschen finden. Das heißt, wir müssen uns irgendwo in Zukunft verstärken aus dem Ausland
383 Da müssen wir, aber das ist nicht nur unsere Aufgabe (...) in Deutschland attraktiver werden,
384 weil wenn jemand irgendwo hingehet, dann geht er in ein englischsprachiges Land. Das ist nun
385 mal so, weil da teilweise eben die Einwanderungsbedingungen, wenn man jetzt Australien
386 nimmt oder Kanada viel, viel einfacher sind, als es bei uns. Da müssen wir uns, und dann
387 müssen wir unsere Lobbyisten nutzen, dann eben noch gewaltig bewegen. Das neue
388 Immigrations- oder Einbürgerungsgesetz ist der richtige Schritt aber noch nicht mutig genug.
389 #00:31:40#

390

391 I: Super vielen, vielen Dank. #00:31:50#

1 **Interview 4**

2 30.05.2023 00:34:03 h

3

4 **I:** So, dann würde ich dich einfach jetzt einmal bitten, dass du dich einmal vorstellst, vielleicht
5 deinen Alltag kurz sagst und bei welchem Unternehmen du arbeitest und wie denn deine
6 Position heißt und ja, wie du da vielleicht so hingekommen bist genau. #00:00:17#

7

8 **E4:** Kann ich gerne, ja genau. Mein Name ist Johannes Otto, bin 29 Jahre alt und nächstes
9 Jahr werde ich 30 und ja bin jetzt seit knapp 4 Jahren bei Elis tätig, also im August 2019 habe
10 ich bei Elis angefangen. Wir sind ein Full-Service Textil Dienstleister also wir reinigen Textilien
11 für eigentlich Unternehmen aller Art. Also geht los beim Krankenhaus die ganze Bettwäsche,
12 Operationstextilien, ähm Arbeitskleidung für verschiedene Industrien, Unternehmen oder auch
13 Handtücher, Bettwäsche für Hotels, die Arbeitskleidung für Gastronomie also wirklich ganz
14 unterschiedlich (...).

15 Genau ich bin Recruiting tätig. Habe vor 4 Jahren klassisch als Recruiting Specialist begonnen,
16 bin jetzt seit anderthalb Jahren Head of Talent Acquisition, also verantworte das Recruiting
17 Team bei uns. Kenne natürlich dadurch auch die Themen, um die es heute so ein Stück weit
18 auch geht und habe ursprünglich, als ich meinen Bachelor gemacht habe 2013, habe ich damit
19 begonnen/ Also hättest du mir noch nicht sagen können, dass wir irgendwann mal ein
20 Experteninterview führen in Richtung Human Ressource Management, weil ich auch noch gar
21 nicht wusste, in welche Richtung geht's. Ich habe Sozialökonomie studiert in Hamburg und
22 habe danach dann so ein Stück weit auch die Liebe entdeckt, in Richtung Personal, in Richtung
23 Recruiting. Ich habe ein Praktikum gemacht, damals bei Avantgarde Experts
24 Personaldienstleister ähm (...). Und ja, verschiedene auch sehr bekannte Unternehmen hier
25 in Hamburg auch dann betreut. Ich habe für die rekrutiert und dann eben auch irgendwann für
26 Elis rekrutiert. War dann auch fest angestellt beim Personaldienstleister 3 Jahre lang und habe
27 dann auch parallel einen Master im Bereich Human Ressource Management gemacht an der
28 FOM. Kann ich dir auf jeden Fall ans Herz legen. #00:02:10#

29

30 **I:** Ok cool (lacht). #00:02:12#

31

32 **E4:** Und (...) (lacht). Hat auch Spaß gemacht, war eine anstrengende Zeit, aber da habe ich
33 dann auch nochmal mein Wissen noch ein bisschen vertieft. Gerade auch aus dem
34 theoretischen Hintergrund und habe das dann eben verbunden mit den praktischen

35 Erfahrungen, insbesondere aus dem Recruiting und jetzt so ein Stück weit auch bei uns, bei
36 Elis, in meiner Rolle auch als Head of Talent Acquisition. Es sind insgesamt 6 Mitarbeitende
37 inklusive mir, die sich um das Recruiting kümmern, aber auch um Employer Branding und ja
38 verschiedene Maßnahmen durchgeführt, oder die wir auch noch in den nächsten Monaten und
39 Jahren auch durchführen wollen oder einführen wollen aber. Genau so viel zu mir. #00:02:46#

40

41 **I:** Super vielen Dank schonmal für die Vorstellung genau, dann würde ich einfach gleich schon
42 mal zu den Fragen übergehen.

43 Die erste Frage ist so ein bisschen eine Einstiegsfrage und da geht es um die Zielgruppe und
44 da würde ich dich einfach fragen, welche Bedeutung du den Young Professionals und speziell
45 eben auch der Generation Z für Unternehmen und für den Arbeitsmarkt generell zusprechen
46 würdest. Das heißt also, wie präsent ist vielleicht dieses Thema bei euch im Unternehmen und
47 was tut ihr auch so für die Gewinnung von Nachwuchskräften? #00:03:20#

48 **E4:** Doch eigentlich extrem präsent also wir haben ja in Deutschland jetzt aktuell 44 Standorte
49 und wir wachsen auch in den nächsten Jahren eigentlich noch weiterhin stark, also das ist das
50 klare Ziel. Dementsprechend müssen wir eigentlich jede Zielgruppe irgendwie beachten. Wir
51 haben, ich glaube, aktuell über 250 offene Stellen ausgeschrieben. Das heißt, wir suchen
52 eigentlich an allen Standorten, die wir in Deutschland haben, an 44 Standorten Personal und
53 das ist von bis also das ist sowohl der erfahrene Techniker als auch, ähm, Young Professional.
54 Ich muss auch sagen, aufgrund dieses Fachkräftemangels sind wir immer stärker auch oder
55 EHER dazu bereit, auch junge Personen direkt einzustellen ohne Berufserfahrung. Also ich
56 habe selber für mein Team auch letztes Jahr im Recruiting gesucht und letztendlich hat sich
57 der Bewerbermarkt so verschoben. Auf eine Position, wo ich vorher auch mal 30-40
58 Bewerbungen bekommen habe im Monat, bekomme ich heutzutage nur noch ein oder zwei
59 Bewerbungen.

60 Das heißt wie gehe ich damit um? Ich öffne die Tür auch ein Stück weit für Young Professionals
61 und schaue eher, dass der Charakter stimmt, dass die Persönlichkeit stimmt. Ich versuche,
62 mein Team dahin zu bringen oder die Teams dahin zu bringen, dass sie das fachliche Wissen
63 so ein Stück weit weiterbringen. Das heißt auch Young Professionals super wichtiges Thema.
64 Generation Z super wichtiges Thema. Ich kann auch auf ein paar Maßnahmen bereits
65 eingehen. #00:04:51#

66

67 **I:** Kommt sonst auch noch mal als Frage genau. #00:04:51#

68

69 **E4:** Passt. #00:04:56#

70

71 **I:** Super genau, ich würde erst vielleicht nochmal darauf eingehen, was so die Unterschiede
72 zwischen den einzelnen Generationen sind. Wie würdest du die Generation Z beschreiben,
73 wenn du ihnen vielleicht so Eigenschaften zuordnen müsstest? Und was ist das auch im
74 Unterschied gesehen zu den Generationen, die davor sind, also Generation Y,X,
75 Babyboomer, die jetzt so langsam auch schon ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt wieder.
76 #00:05:23#

77 **E4:** Mhm (bejahend). Also was ich sehe, sind verschiedene Themen. Einmal das beschreibt
78 ganz gut diese Flexibilität. Da hat jeder eine andere Auffassung drüber, also wir haben zum
79 Beispiel das Thema Homeoffice bei uns in der Zentrale auch recht groß, da gibt es immer
80 unterschiedliche Meinungen. Bei uns im Management sitzen eher auch Personen aus älteren
81 Generationen. Die wollen da schon eine klare Zuordnung haben auch in Richtung Homeoffice.
82 Ich kenne es selbst oder auch bei meinem Team und das merken wir auch auf dem
83 Bewerbermarkt, wenn wir da gerade auch duale Studenten haben oder auch andere
84 Positionen, wo wir Young Professionals einstellen. Ist meistens die erste Frage schon ein
85 Stück weit in Richtung wieviel Homeoffice Tage habt ihr. Gar nicht, auch weil die Person das
86 ist zumindest meine Erfahrung gar nicht, weil die Person unbedingt jetzt so viele Homeoffice
87 Tage unbedingt haben müssen, aber zumindest die Gelegenheit, dass man auch spontan,
88 weiß nicht, ich hab schlecht geschlafen, ich bleib heute im Homeoffice und arbeitet trotzdem
89 auch ich sag mal ansatzweise, oder auch so gut wie im Büro selbst. Ich kenne ja auch selber
90 die Vorteile von Homeoffice, also ein Stück weit Flexibilität ist wichtig.
91 Ähm (...) Nachhaltigkeit, also das ist bei uns auch so ein Thema. Wir versuchen auch einen
92 guten Mix bei uns in der Unternehmensbeschreibung auch aus, also aus dieser Nachhaltigkeit
93 ein bisschen hervorzuheben. An sich, wenn wir von einem Textil Kreislauf sprechen. Das heißt,
94 wir verwenden eigentlich die Textilien immer und immer und immer wieder, bis sie wirklich gar
95 nicht mehr gehen. #00:06:55#

96

97 **I:** Mhm (bejahend). #00:06:57#

98

99 **E4:** Das war mir am Anfang gar nicht so bewusst. Ich habe letztes Jahr ganz viele Interviews
100 geführt mit dualen Studenten und fast jeder oder jede von denen hat immer gesagt ich finde
101 es cool, wie nachhaltig ihr seid und danach noch einmal gemerkt, das ist eine Zielgruppe, die
102 legt da extrem Wert drauf. Ähnlich wie eine sinnstiftende Tätigkeit. Sieht man gerade auch in

103 der Corona Zeit wirklich, da wir natürlich auch dafür sorgten, dass die Krankenhäuser auch
104 aufrechterhalten werden konnten oder der Betrieb aufrechterhalten werden konnte. Denn ohne
105 frische Textilien können dort auch keine Patienten aufgenommen werden. Das gehört auch
106 dazu. Das sind auch so die Themen. Ansonsten versuchen wir uns/
107 Wir haben jetzt zum Beispiel eine Umfrage durchgeführt, oder jetzt im April war das, eine
108 Umfrage durchgeführt, wo wir auch mal hören wollten was finden eigentlich die Young
109 Professionals bei uns im Unternehmen gut, was wir gar nicht so auf dem Schirm haben. Da
110 kamen dann auch zum Beispiel die Weiterentwicklungsmöglichkeiten hervor und gerade auch
111 so diese Flexibilität bei uns in der Zentrale. Es ist eigentlich egal, wann man anfängt zu
112 arbeiten. Es war vorher kein festgehaltener Benefit, so, aber haben wir jetzt auch dann
113 nochmal oder werden wir auch nochmal aufnehmen für diese Stellenanzeigen, insbesondere
114 wo wir die Generation Z ansprechen. Das ist ja auch egal, ob man jetzt um 08:00 Uhr anfängt
115 09:00 Uhr oder 10:00 Uhr, das ist eigentlich frei entscheidbar und ich glaube, das gehört, das
116 gehört auch dazu. Aber man muss auch klar sagen, dass wir (...) fast alle Generationen, oder
117 eigentlich alle Generationen ansprechen, weil durch diesen Fachkräftemangel müssen wir das
118 auch tun. Das ist unfassbar wichtig. Wir haben verschiedene Rollen eingeführt, auch zum
119 Beispiel die Rolle der Junior Produktionsleitung, um gerade auch die Generation Z
120 anzusprechen mit einem besonderen Drang an Weiterentwicklungsmöglichkeiten, um auch
121 zukünftig unsere Führungskräfte dann auch zu finden. Das spielt da auch noch mit rein.
122 #00:08:46#

123

124 **I:** Mhm, das war gerade eigentlich schon eine super Überleitung zur nächsten Frage. Du hast
125 gerade schon gesagt, dass ihr diese Junior-Position eingeführt habt. Daran anknüpfend, was
126 für spezielle Strategien nutzt ihr denn, um gerade Young Professionals zu rekrutieren oder
127 anzusprechen? #00:09:04#

128

129 **E4:** Na ja, ich kann da gerne mal ansetzen. Also wir hatten/ Ich glaube die Rolle haben wir
130 jetzt seit zweieinhalb Jahren etwa. Das war vorher eine Rolle, das kannst du dir so vorstellen
131 als stellvertretende Produktionsleitung. Du hast in dieser stellvertretenden Produktionsleitung,
132 hast du auch dann Bewerbungen dabei oder auch Personen dabei, die machen das seit 20 -
133 30 Jahren in dieser stellvertretenden Rolle, die eben gerne in der 2. Reihe sag ich mal stehen,
134 was auch völlig ok ist. Aber wir haben uns ein Stück weit überlegt: oh wie schaffen wir es, eine
135 Position zu schaffen, die so ein Stück weit sich auch entwickeln möchte. Junge Personen im
136 Idealfall, die wirklich auch noch eine ganze Karriere vor sich haben und dementsprechend
137 haben wir dann den Fokus gelegt oder einfach nur diesen Switch vorangetrieben von
138 stellvertretender Produktionsleitung hin zum Junior-Produktionsleiter. Und im Endeffekt ist es

139 die rechte Hand der Produktionsleitung. Unterstützt viel in der Produktion, hat auch diese
140 Stellvertreterrolle. Aber es sind dann frische Absolventen von der Uni, die irgendwie
141 Wirtschaftsingenieurwesen studiert haben und wirklich auch den klaren Wunsch haben. Ich
142 bin jetzt irgendwie 2 Jahre Junior-Produktionsleiter und danach gehe ich den nächsten Schritt,
143 das ist so bei uns eine Maßnahme.

144 Ansonsten versuchen wir aktuell viel Kontakt zu den Unis aufzubauen, um da auch präsenter
145 zu sein. Generell legen wir die Hürde in den Bewerbungen extrem niedrig, also bei uns kann
146 man sich ganz easy per Handy bewerben. Das war mir, oder das war uns auch sehr wichtig.
147 Wir haben jetzt seit Januar ein Bewerbermanagementsystem eingeführt. Das war unser klarer
148 Wunsch, gerade bei den Positionen wirklich diese Hürde an/ Diese Hürde, dass man sich
149 bewirbt, so niedrig wie möglich zu legen, also es reicht im Endeffekt, sich mit dem LinkedIn-
150 Profil oder Xing-Profil zu bewerben. Das ist wirklich schon ausreichend und mehr benötigt man
151 nicht und ja, das ist glaube ich auch noch zu erwähnen. #00:11:10#

152

153 **I:** Dieses Bewerben quasi per Klick mit dem Handy ist ja auch schon eine Sache, die ins digitale
154 Recruiting spielt, oder auch E-Recruiting, wie man es nennt, also dazu gehört sowas wie die
155 Karriere, Webseite, Social Media, Netzwerk, Plattformen und mobile Recruiting. Was für
156 weitere E-Recruiting Tools oder Maßnahmen nutzt ihr denn? #00:11:36#

157

158 **E4:** Ja, also einmal haben wir verschiedene Landing Pages. Wir waren im Mai auf 2 Messen
159 in Ostdeutschland. Auch mal auf so einem Job Speed Dating und auf der TU CONNECT in
160 Chemnitz glaube ich. Extra dafür und auch zukünftig haben wir eine Landing Page gebastelt,
161 also eine Seite, wo man als Young Professional alle Infos findet über den Einstieg bei uns bei
162 Elis, das heißt, man bekommt die beiden Rollen, das ist ein Management Trainee und dann
163 eben diese Junior-Produktionsleitung Rolle, bekommt man super einfach erklärt. Das heißt,
164 man hat die Möglichkeit, einmal auch, ich sag mal so, Einblick zu bekommen von bestehenden
165 Mitarbeitern, die das Programm gerade durchführen, also eine ehemalige Management
166 Trainee und auch ein aktueller Junior-Produktionsleiter. Dass die sich dort sozusagen zu Wort
167 melden und dann auch da mobil optimiert, hat man alle Möglichkeiten und man landet direkt
168 auf der Stellenanzeige für diese einzelnen Themen und kann sich dann bewerben. Das ist so
169 das eine.

170 Dann haben wir natürlich nicht nur gerade in so höherqualifizierten Jobs das Thema
171 Generation Z, sondern auch im niedrig qualifizierten Bereich, also auch im gewerblichen
172 Umfeld. Wenn wir Produktionsmitarbeiter suchen: Fahrer, Fahrerinnen, Techniker,
173 Technikerinnen sind auch extrem wichtig, weil auch da ist es natürlich gefährlich, wenn man

174 Personen einstellt und dann hat man auf einmal in 5 Jahren ich sage mal 80% der Belegschaft
175 geht dann in den Ruhestand. Auch da müssen wir für eine Gute, für einen Ausgleich sorgen.

176 Da arbeiten wir mit verschiedenen Tools zusammen, zum Beispiel HeyJobs, MobileJobs
177 heißen die. Da geht es insbesondere um Social Media Recruiting. Das heißt auch die
178 Bewerberhürde ist extrem niedrig, man kann sich per Handy bewerben, bekommt Fragebogen
179 angezeigt, die man einfach online ausfüllen kann am Handy und kann sich so darüber
180 bewerben. Genau das sind eigentlich so unsere Hauptfaktoren. Also wirklich, wenn man es
181 runterbrechen möchte: Darstellung so aktiv wie möglich irgendwie zu halten und auch so
182 einfach wie möglich. Also wirklich alles, was geht mobil optimiert. Dann das Zweite auch, dass
183 man nicht wirklich viele Unterlagen braucht, um sich jetzt bewerben zu müssen, dass man sich
184 nicht registrieren muss oder Ähnliches. Ich finde, man selbst, jeder von uns war ja mal in der
185 Lage oder in der Situation einen Job zu suchen und es gibt nichts Nervigeres, als sich erstmal
186 irgendwo anzumelden oder sich die Stellenanzeige wieder auf den Laptop zu senden, damit
187 man sich dort dann bewerben kann. Auf ein Anschreiben verzichten wir zum Beispiel auch
188 komplett. Das ist glaube ich auch wichtig zu erwähnen. Ja, das sind so unsere Themen.
189 #00:14:19#

190

191 I: Nutzt ihr auch jetzt im Bereich Active Sourcing dort verschiedene Plattformen oder
192 Netzwerkportale? #00:14:29#

193

194 **E4:** Ja, definitiv also wir nutzen eigentlich zu Beginn schon, seitdem ich jetzt auch hier bin,
195 haben wir immer XING auch genutzt, also den Talent Manager. Den habe ich jetzt auch für
196 mein Team, da hat eigentlich jeder eine Lizenz außer eine Person. Die hat den LinkedIn-
197 Recruiter. Die hat die Lizenz, um das einfach dieses Jahr auszuprobieren. Also auch das
198 machen wir mal mit mehr oder auch weniger Erfolg. Auch das wird immer schwieriger, weil die
199 Personen natürlich auch immer häufiger angeschrieben werden. Also wir haben auch die
200 Umfrage durchgeführt, bei uns im Unternehmen und alle, selbst Werkstudenten und auch
201 Trainees haben berichtet, dass sie schon kontaktiert wurden per Xing über Jobangebote. Also
202 auch das wird immer früher schon oder geschieht schon immer früher. Das heißt, man ist
203 einfach auf einem sehr umkämpften Markt, also, das merken wir auch. #00:15:17#

204

205 I: Und was würdest du jetzt aus deiner Perspektive sagen? Welche Plattform funktioniert für
206 das Active Sourcing von Young Professionals am besten? #00:15:29#

207

208 **E4:** Gar nicht so einfach zu beantworten (...) Also ich glaube, dass das so ein Stück weit
209 abhängig vom Berufsfeld. Es ist, ich glaube generationsunabhängig. Ein Stück weit im Vertrieb
210 läuft LinkedIn zum Beispiel sehr gut. Bei allen anderen Funktionen merke ich noch auch bei
211 der Generation Z ist Xing auch noch halbwegs präsent, auch wenn man/ Ich merke selber bei
212 mir und auch bei einer Kollegin, die zur Generation Z gehört: Man scrollt eher durch LinkedIn,
213 man ist eher dort aktiver als bei Xing, aber irgendwie hat man die App dann vielleicht auf dem
214 Handy und ist eher bereit auch zu antworten. Weil ich hab so das Gefühl, dass bei LinkedIn
215 die Nachrichtenquote auch deutlich, deutlich höher ist. Aber auch sehr viel Mist dabei. Das
216 gehört auch dazu. Das ist bei Xing noch nicht so ausgeprägt oder aktuell nicht so ausgeprägt.
217 Deshalb ist es derzeit noch so nach meinem Gefühl, dass das Xing stärker ist als LinkedIn.
218 #00:16:28#

219

220 **I:** Ok und wie sieht es mit Bewerberportalen wie Stepstone oder Indeed zum Beispiel aus?
221 Nutzt ihr das für Active Sourcing? #00:16:37#

222

223 **E4:** Für das Active Sourcing nicht. Wir schreiben alle Stellenanzeigen, also sowohl die, für die
224 Generation Z als auch für die anderen Generationen, alle Stellen auf StepStone aus und das
225 ist auch immer noch unser Portal, was am besten funktioniert. Auch bei uns diese Junior-
226 Produktionsleitung, da haben wir letztes Jahr 8 Personen eingestellt. Eine kam davon über
227 das Active Sourcing, 7 über StepStone. Also die Quote ist noch sehr gut, aber auch da: die
228 StepStone Anzeige verlinkt dann direkt zu unserem Bewerbermanagementsystem. Man kann
229 sich einfach bewerben. Ich glaube, das kommt auch gut an bei der Zielgruppe. #00:17:13#

230

231 **I:** Jetzt hast du es gerade schon gesagt, eine Person kam über das Active Sourcing. Das wäre
232 auch noch so eine Frage, was meinst du denn was macht das Active Sourcing für einen Anteil
233 aus? Im Gegensatz zu den Bewerbungen, die klassisch vom Bewerber dann auch eingereicht
234 werden? #00:17:30#

235

236 **E4:** Also bei uns/ Ich kann dir sagen wir haben/ Ich hatte jetzt heute Morgen mir mal die Zahlen
237 angeguckt. Wir haben seit Januar jeden Monat mehr als 1000 Bewerbungen. #00:17:41#

238

239 **I:** Wow. #00:17:42#

240

241 **E4:** Und wir müssen so ungefähr pro Monat im kaufmännischen Bereich in etwa (...) 13-14
242 Positionen besetzen und davon ist im Durchschnitt, sag ich mal, eine Position über Active
243 Sourcing. Also wir liegen immer noch unter, deutlich unter 10%. #00:17:58#

244

245 **I:** Mhm, Ok. Was meinst du denn zum Thema künstliche Intelligenz gerade so Chat GPT, wenn
246 es eben um die Ansprache von Bewerbern geht, hast du da eine bestimmte Meinung? Siehst
247 du da vielleicht Chancen oder Risiken bei der Nutzung? #00:18:19#

248

249 **E4:** Teils teils, ähm. Wir haben es tatsächlich verwendet, um bei LinkedIn Beiträge zu
250 verfassen über den Workshop, den wir durchgeführt hatten oder wo wir teilgenommen haben,
251 um so ein bisschen auch bei LinkedIn präsenter zu sein, um dort aus unserem
252 Unternehmensleitbild ein bisschen zu berichten. Es kam auch sehr gut an sogar. Die
253 Ansprache: das, was ich merke gerade beim Active Sourcing, sollte irgendwie immer noch so
254 individuell wie möglich sein, also deshalb auch bei/ Auch vor 3-4 Jahren in der
255 Personaldienstleistungswelt hieß es auch immer, Recruiting kann jeder. Aus meiner Sicht
256 absolut nicht, weil man dafür auch ein Stück weit gemacht sein muss. Gerade auch die
257 persönlichen Fähigkeiten, dass du jemanden direkt auf deine Augenhöhe ziehen kannst oder
258 dich selbst auf diese Augenhöhe auch begeben kannst. Das ist glaube ich das A und O eine
259 gewisse authentische Art, nahbarer Art. Das schafft glaube ich auch keinen Chat GPT, noch
260 keine künstliche Intelligenz. Zumindest sage ich das heute. Wer weiß, vielleicht in 5 Jahren ist
261 Chat GPT dann Head of Talent Acquisition bei Elis (schmunzelt), ich weiß nicht. Aber das ist
262 meine Sicht. Es kann helfen, gerade auch eine Masse anzuschreiben, vielleicht im
263 Arbeitsalltag, der sehr voll ist, damit man auch nicht so viel Zeit verliert, aber ich glaube
264 erfolgreich ist man dann, wenn man sich Zeit nimmt und individuell so eine Nachricht anpasst,
265 an die bestimmte Person und auf die Zielgruppe. Das ist, glaube ich, das A und O. #00:19:55#

266

267 **I:** Könntest du noch weitere Erfolgsfaktoren definieren? Für die Ansprache von Talenten und
268 vielleicht auch dann im nächsten Schritt die langfristige Bindung? Also du hast jetzt schon
269 Individualität gesagt, gibt es da noch andere Faktoren? #00:20:09#

270

271 **E4:** Ich glaube, was auch auf diese Individualität abzielt ist wirklich eine zielgruppenspezifische
272 Ansprache zu wählen. Also, ich habe jetzt letzte Woche recht intensiv mal wieder nach langer
273 Zeit Active Sourcing betrieben und ich habe einfach mal wirklich frei raus das abgetippt, was
274 ich so über die Position auch denke. Dazu gehören auch manchmal kritische Faktoren, weil

275 nur, wenn die Person auch kritische Faktoren kennt schon von Beginn an, weiß sie, ,ist das
276 eine Position für mich oder ist das keine Position für mich und lernt das vielleicht nicht erst
277 nach 3-4 Monaten im Job kennen. Natürlich ist es mal was anderes. Viele Unternehmen
278 werben ja immer nur mit den positiven Effekten, mit den positiven Seiten. Das ist ja gerade
279 auch für Generation Z spezifisch, dass man auch so authentisch wie möglich irgendwie darauf
280 eingeht und vielleicht mal sagt: Bei uns hast du ein Problem, wenn du 5 Tage Homeoffice
281 machen möchtest, weil wir haben leider nur 3. Bei uns ist es manchmal auch sehr chaotisch,
282 weil die Prozesse noch nicht wirklich komplett strukturiert sind, aber dann weiß die Person
283 oder dann wissen die Personen auch worauf kann man sich irgendwie einstellen. Das ist,
284 glaube ich, wichtig.

285 Ja, was sind noch weitere Faktoren? Ich glaube wirklich immer in die einzelne Person sich
286 hineinzusetzen, ehrlich zu sein. Ich versuche auch häufig schon das Gehalt, also eine
287 Gehaltsangabe auch mitzugeben, je nachdem, wie es auch möglich ist. Das ist nicht bei allen
288 Positionen möglich. Ja, und so einen authentischen Einblick wie möglich zu gewähren, wie es
289 nur geht, also dass man wirklich sagt Ok, das sind die Herausforderungen. Das ist aber auch
290 der Benefit bei der Position. Das ist, glaube ich, so, das Gesamtpaket. #00:21:50#

291

292 **I:** Wie sieht es mit Feedback geben aus, also ist ja auch immer ein Bestandteil. Wie schnell
293 sollte man das machen, wie macht man das? #00:22:02#

294

295 **E4:** Ja. Ich bin tatsächlich ein Freund davon, oder auch ein Feind davon diese typischen 7
296 Tage zu warten. Also auch wenn wir Bewerbungen bekommen, wir haben über DaVinci die
297 Möglichkeit, über das Bewerber Managementsystem die Möglichkeit, eine Bewerbung oder
298 eine Absage zu datieren. Also dass man sagt Bewerbung geht heute ein und ich schicke die
299 Absage 7 Tage später raus. Vielleicht sollte die Absage nicht eine Stunde nach der Bewerbung
300 eingehen (lacht), aber warum nicht einen Tag später, also warum muss ich mir Zeit lassen in
301 dem Fall? Ich gebe es meinem Team immer so mit: immer dann, wenn wir ein persönliches
302 Gespräch geführt haben, telefonisch, per Teams oder vor Ort bei uns in der Zentrale, dass wir
303 ab dann immer telefonisch absagen, wenn wir eine Absage aussprechen müssen, und dann
304 auch Feedback geben. Das heißt, wir fragen auch den Fachbereich nach Feedback und fragen
305 natürlich auch den Bewerbenden: möchtest du Feedback bekommen? Das ist wichtig. Und
306 tatsächlich machen wir damit sehr gute Erfahrungen. Also ich erlebe es unfassbar oft. Letzte
307 Woche war das erst wieder, dass ich ein sehr langes Lob bekommen habe, für meine Absage,
308 die ich ausgesprochen habe. Natürlich ist es super wichtig, weil einmal verliert man die Person
309 nicht irgendwie. Sie denkt nicht negativ über Elis nach, über den Arbeitgeber und spricht
310 vielleicht auch über andere oder mit anderen Personen darüber und sagt ich habe heute die

311 Absage bekommen, aber so eine Absage telefonisch und mit Gründen habe ich bisher noch
312 nie erlebt. Also da versuchen wir uns einfach so ein Stück weit herauszustellen. Genau, so
313 gehen wir eigentlich mit Feedback um; so schnell wie möglich. #00:23:41#

314

315 **I:** Ok, ich glaube du hast jetzt gerade auch schon ganz viel gesagt, was so in Richtung
316 Candidate Journey spielt. Was meinst du denn macht eine positive Candidate Journey oder
317 Bewerbererfahrung am Ende aus und mit Fokus auch nochmal auf die Zielgruppe macht ihr
318 da Unterschiede zwischen verschiedenen Zielgruppen? Habt ihr da gesonderte Strategien
319 oder habt ihr wirklich eine Strategie, was die Candidate Journey betrifft? #00:24:09#

320

321 **E4:** Eine Strategie, die aus meiner Sicht für alle Zielgruppen gut, richtig und wichtig ist oder
322 sind. Das Thema, was mir gerade eingefallen ist oder das Wichtigste finde ich, ist immer die
323 Erwartungshaltung, das heißt, ich versuche immer ab dem ersten Berührungspunkt, die
324 Erwartungshaltung klar zu klären. Bei uns ist es so: es beginnt eigentlich mit der Bewerbung,
325 da versuchen wir schon natürlich über das, was ich schon erwähnt hatte, über das
326 Managementsystem, die Candidate Journey erstmal so einfach aufzubauen oder so gut
327 aufzubauen wie es nur geht und wie. Man hat keine technischen Probleme, man kann alles
328 hochladen, irgendwie wie es auch möglich ist. Man muss aber auch nichts hochladen. Das ist
329 schon mal das Erste.

330 Dann geben wir schon mal die Möglichkeit auch/ Wir verlinken danach so ein Stück weit auf
331 unserer Instagram Profil oder auf unserer Facebook Profil. Das haben wir letztes Jahr
332 eingeführt, wo wir neben Kununu ein Stück weit einen ehrlichen, authentischen Einblick liefern
333 wollen in unsere Welt bei Elis. Also es geht wirklich nur um die Karriere bei Elis und jetzt nicht
334 irgendwelche Produkte dargestellt werden oder Ähnliches. Das ist so das Erste. Das heißt,
335 man kann während des Bewerbungsprozesses schauen, was geht bei Elis so ab. Dann
336 versuchen oder meldet sich immer jemand aus dem Team im Recruiting spätestens nach 4
337 Tagen, dann bei dem Bewerbenden. Dann machen wir eigentlich keinen Unterschied zwischen
338 den Zielgruppen. Das heißt, wenn ich in den Kontakt trete mit den Personen, gebe ich direkt
339 einen Hinweis, wie sieht der genaue Bewerbungsprozess aus. Ich bin dann auch immer feste
340 Ansprechpartner oder meine Kollegen und Kolleginnen sind der oder die feste
341 Ansprechpartner:in dann auch für den jeweiligen Bewerbenden. Wir versuchen da nicht so ein
342 Hin und Her zu schaffen, das heißt mal meldet sich die Person mal meldet sich eine andere
343 Person, sondern wirklich eine feste Ansprechperson und dann wirklich klar die
344 Erwartungshaltung abstecken. Aber auch nach einer gewissen Erwartungshaltung fragen.
345 Also wie sieht es aus bei Ihnen oder bei dir? Gibt es gerade andere Bewerbungsprozesse,
346 müssen wir uns vielleicht noch mehr beeilen oder Ähnliches. Das gehört auch dazu und ja,

347 dann bestmöglich den Kandidaten oder die Kandidatin durch den Prozess begleiten.
348 #00:26:24#

349

350 **I:** Ok, um jetzt noch mal auf unsere Zielgruppe zurückzukommen: was meinst du denn was ein
351 guter Zeitpunkt ist für den ersten Kontakt um so Young Professional anzusprechen und im
352 besten Fall ja dann auch schon langfristig zu binden? Also was meinst du, wann sollte diese
353 Candidate Journey sozusagen starten? #00:26:48#

354

355 **E4:** Du meinst nach der Bewerbung sozusagen oder? #00:26:50#

356

357 **I:** Nein. Also, wenn du aktiv jemanden ansprichst, also im Bereich Active Sourcing auch.
358 #00:26:55#

359

360 **E4:** Okay. Ich glaube ja, schwierige Frage. Ich glaube, so früh wie möglich kann man die
361 Person ansprechen. Gerade auch im Hinblick/ Das haben wir jetzt zum Beispiel auch bei den
362 beiden Messen gemacht. Gar nicht so extrem damit werben: fangt bitte bei uns an, wir haben
363 ähm das und das, sondern erstmal vielleicht sagen: Hey, wir sind die Elis. Dafür stehen wir,
364 dass man auch schon mal eine gewisse Erwartungshaltung auch da wieder hat und absteckt.
365 Aber an sich würde ich sagen ist die Generation Z/ Es ist ein unfassbarer Kampf um die
366 Generation. Das nehme ich trotzdem so wahr, auch wenn es gewisse Vorurteile gibt bei
367 anderen Unternehmen. Das liest man ja auch häufig bei LinkedIn beispielsweise. Aber es ist
368 der größte Fehler, den auch Unternehmen machen können, sich vor dieser Generation zu
369 verschließen. Also, ich nehme es war als extremen Kampf um diese Generation und da werben
370 natürlich auch große Player, aber auch kleine Startups größere Startups oder Ähnliches. Das
371 heißt, aus meiner Sicht macht es Sinn, so früh wie möglich dort auch zu werben mit dem
372 Unternehmen. Also was machen wir? Welche Möglichkeiten haben wir? Was bieten wir auch
373 insbesondere deiner Generation an? Und ja, das würde ich sagen. #00:28:14#

374

375 **I:** Ganz großes Thema auch gerade bei der Generation ist ja auch immer wieder die
376 Digitalisierung und eben das alles im Netz stattfindet. Meinst du, dass dieses digitale
377 Recruiting Auswirkungen oder einen Einfluss auf die Candidate Journey hat? Also was hat
378 sich dadurch verändert, wenn man jetzt zum Beispiel das vergleicht mit einem Messebesuch,
379 wo man direkten persönlichen Kontakt als ersten Touchpoint hat. #00:28:43#

380

381 **E4:** Definitiv. Also zielt jetzt vielleicht nicht direkt auf deine Frage ab, aber ich kann sonst gleich
382 nochmal darauf eingehen ich finde auch gerade das Thema Homeoffice beispielsweise macht
383 es natürlich auch sehr unpersönlich. Ich sitze jetzt hier auch gerade im Homeoffice und ich
384 merke jetzt gerade natürlich nicht, arbeite ich bei Elis oder arbeite ich vielleicht bei Edeka in
385 der Zentrale? Arbeite ich bei Tchibo in der Zentrale oder Ähnliches? Weil wenn ich jetzt den
386 Arbeitgeber wechseln würde, würde es trotzdem genauso aussehen. Ich würde vielleicht einen
387 neuen Bildschirm und Laptop bekommen, aber ansonsten wäre es echt gleich. Das heißt ja,
388 da merkt man extreme Unterschiede. Ich glaube, deshalb ist es auch so wichtig, trotzdem auch
389 noch den direkten Kontakt zu haben. Im Büro, in der Zentrale und mit den direkten Kollegen.
390 Ich glaube, das ist enorm oder sehr entscheidend. Ich merk selber, dass man, dass man
391 natürlich mit digitalen Methoden im Recruiting eher noch mal sich verbessern kann. Und nicht
392 immer gerade in einem zweistufigen, dreistufigen Bewerbungsprozess wenn jetzt alle 3
393 Gespräche immer in der Zentrale sind, ist es natürlich aufwendig für den Bewerbenden. Man
394 muss vielleicht 3 Ausreden finden beim Arbeitgeber oder Ähnliches, dass man jetzt dort auch
395 Zeit hat, zum Gespräch zu kommen. Per Teams ist es meistens immer sehr einfach
396 einzurichten. Das heißt, ich glaube im Recruiting ist gerade, oder im Bewerbungsprozess
397 gerade sind digitale Methoden sehr von Vorteil, um sich daraus ein bisschen hervorzuheben.
398 Und man schafft es auch trotzdem im Bewerbungsprozess finde ich einen gewissen Eindruck
399 zu liefern durch das Gespräch. Da merkt man jetzt nicht so, diesen super großen Unterschied
400 zu einem Gespräch vor Ort. Vielleicht ein Einblick: Eine Kollegin gerade eben, die auch ein
401 Gespräch mit einer Person aus der Generation Z hatte. Die Person hat eine PowerPoint
402 Präsentation geteilt im Interview und hat dann auch die Möglichkeit mal ein Stück weit genutzt
403 und einen Einblick gegeben zu ihrer Rolle zu ihrer Position und zum Bereich. Das war auch
404 super hilfreich. #00:30:47#

405

406 **I:** Jetzt hast du gerade schon viele Chancen genannt, die das so bietet. Siehst du auch Risiken
407 in dem Zusammenhang? #00:30:57#

408

409 **E4:** Ja, ich glaube, natürlich ist es immer ein Unterschied, auch gerade sag ich mal eine
410 gewisse Persönlichkeit zu erkennen. Man sieht sich, man sieht sich so Face to Face, sag ich
411 mal. In der digitalen Welt ist das natürlich noch mal was anderes, wenn man dann vor Ort auch
412 ist, spielt eine gewisse Aufregung mit rein. Es kommt da alles dazu, das heißt, wir sind immer
413 noch auch Freunde davon, im Unternehmen mindestens ein Gespräch, dann auch vor Ort
414 stattfinden zu lassen. Auch wenn wir zum Beispiel das Duales Studium ausgeschrieben haben.

415 Bei uns findet das letzte Gespräch oder das vorletzte Gespräch auch immer noch mal vor Ort
416 statt, dass man eben persönlich den Eindruck bekommt, weil diese Teams Welt ich glaube, da
417 hat jeder so eine gewisse Komfortzone aufgebaut, aber so dieses Thema vor Ort auch wirklich
418 mal wieder rauszukommen, das ist immer noch wichtig. Weil man dann eben auch Dinge
419 erkennt und sonst der persönliche Eindruck fehlt. #00:32:00#

420

421 **I:** Ok, vielleicht nochmal so als abschließende Frage: Meinst du, dass diese ganze
422 Digitalisierung, das digitale Recruiting es schwerer macht Talente auch wirklich langfristig zu
423 binden? #00:32:18#

424 **E4:** (überlegt). Das ist auch eine sehr, sehr gute Frage. Aus meiner eigenen Wahrnehmung,
425 da würde ich eigentlich sagen, es wird immer schwieriger, weil die Angebote immer mehr
426 werden und die Unternehmen immer stärker auch dafür kämpfen. Wir im Unternehmen merken
427 es selbst bei dieser Rolle der Junior-Produktionsleitung, die es jetzt zweieinhalb Jahre gibt.
428 Wir haben tatsächlich noch keine einzige Junior-Produktionsleitung verloren. Ich glaube, weil
429 wir es da gut machen. Wir entwickeln die Person, die Personen haben auch nachweislich
430 schon Erfolge erzielt, die sind jetzt auch schon in die Rolle der Produktionsleitung oder
431 manchmal auch Fuhrparkleitung oder Kundenserviceleitung hineingewachsen. Also wirklich
432 deutlich größere Verantwortung erhalten und ich glaube, das ist wichtig bei der Rolle solange
433 man die Person entwickelt. Solange sie auch entwickelt werden wollen, oder? Das gehört
434 natürlich auch dazu, aber ich glaube solange man diesen Erwartungen auch entspricht, immer
435 mal wieder auch neue Themen anbietet, die Führungskräfte auch daraufhin schult gerade
436 auch in Richtung Feedback geben. Dann ist es glaube ich auch einfach die Person zu halten,
437 weil sie auch ein Sicherheitsbedürfnis hat. Das heißt der Wechselgrund oder diese
438 Wechselhürde ist natürlich auch da und dementsprechend glaube ich ist das/ Ja, kann das für
439 uns auch von Vorteil sein und die Gefahr ist dann vielleicht ein Stück niedriger. #00:33:44#

440

441 **I:** Ok, gibt es deiner Meinung nach noch irgendwas, was wir zu diesem Thema jetzt gerade
442 noch nicht besprochen haben oder was du gerne noch loswerden möchtest zu dem Thema?
443 #00:33:55#

444

445 **E4:** Ich glaube, es passt. Wahrscheinlich habe ich wieder viel zu viel erzählt, aber ich glaube,
446 das reicht. #00:34:01#

447

448 I: Super vielen, vielen Dank. #00:34:03#

1 **Interview 3**

2 29.05.2023 00:32:55 h

3

4 **E3:** Also mein Name ist Leonie Böker. Ich bin 29 Jahre alt. Ich arbeite aktuell für das
5 Unternehmen Adler Smart Solutions. Wir sind im Bereich Energiewirtschaft tätig. Wir bauen
6 zum einen Photovoltaikanlagen aus und auch Ladeinfrastruktur und entwickeln uns gerade mit
7 großen Schritten vom kleinen Unternehmen zum Mittelstand also wollen zur Cleantech
8 Plattform werden. Und da leite ich aktuell in meiner Rolle ‚Team Lead Talent Acquisition‘ unser
9 Team, also Talent Acquisition, das heißt, darunter fällt Recruiting, Employer Branding und das
10 Talent Management.

11 Und genau Berufserfahrung kommt immer ein bisschen darauf an, ab wann man rechnet, also
12 wirklich nach dem (...) nach dem Studium: Ich habe 2020 mein Studium beendet, meinen
13 Master und wenn man das rechnet, sind dann ja round about 3 Jahre.

14 Genau, zum Karriereweg: Ich habe nach dem Bachelor, ähm sorry (Kopfschütteln). Nach dem
15 Abi war ich auch kurz in Spanien in Zaragoza und habe da erstmal ein bisschen Auszeit
16 genossen, habe dann im Bachelor studiert in Dortmund International Business mit
17 Schwerpunkt Human Resource Management. Und wollte mich dann im Master noch tiefer
18 spezialisieren, bin dann nach Flensburg an die Uni Flensburg gegangen mit International
19 Management Studies und hatte da ja auch den Schwerpunkt Organizational Behaviour and
20 Human Resources. Also ich wollte auch schon in diesen Bereich reingehen und bin dann,
21 ähm, da war Corona Phase (...). Habe dann, nach meinem Master, eine Stelle angefangen für
22 ein Unternehmen in Dortmund. Die machen Klimaschutzberatung und habe da als Referentin
23 für Unternehmensentwicklung gearbeitet. (Dort?) waren wir nur ein paar Leute genau, aber da
24 habe ich auch das Recruiting übernommen.

25 Ja und seit letztem Jahr, also jetzt knapp ein Jahr, arbeite ich für Adler Smart Solutions, hab
26 erst im Bereich Recruiting und Employer Branding angefangen, beziehungsweise die Stelle
27 und hab dann das Team sozusagen aufgebaut, weil wir waren, als ich gestartet bin ungefähr
28 zwischen 30 bis 40 Mitarbeitende. Mittlerweile sind wir über 100 Mitarbeitende und genau
29 dieses Recruiting habe ich sozusagen begleitet. Das heißt ja vielleicht noch nicht die
30 ellenlange Berufserfahrung aber schon ganz, ganz viel, also mehr als gedacht, im Recruiting
31 dann gemacht und genau das ist so einmal der Weg. #00:02:50#

32

33 **I:** Super vielen, vielen Dank Leonie schon mal, ähm dann würde ich sagen, fangen wir auch
34 gleich mit den Fragen an. Vorab vielleicht noch mal, dass wir einige Grundbegriffe nochmal
35 durchgehen, die für die Fragen eben auch eine Rolle spielen. Das Thema der Bachelorarbeit
36 ist ja die Zielgruppe Young Professionals und dann eben das Thema Digital Recruiting auch

37 mit dem Fokus auf die Candidate Journey genau und die Young Professionals sind eben die
38 schon erste Berufserfahrung gesammelt haben, gerade mit ihrem Abschluss eben fertig sind
39 und in dem Bereich, in dem sie dann eben auch arbeiten wie gesagt schon erste Erfahrungen
40 sammeln konnten.

41 Genau und um vielleicht noch mal auf das Thema Candidate Journey zu kommen. Ich weiß
42 nicht, ob du den Begriff auch schon kennst, bestimmt aus dem Studium. Das ist ja sozusagen
43 ganz eng an die Bewerber:innenerfahrungen auch gekoppelt also wie nimmt der Bewerber
44 oder die Bewerberin den Bewerbungsprozess wahr? Welche Touchpoints gibt es eben in
45 diesem ganzen Prozess? Und das Ziel ist natürlich, diese ganze Reise sozusagen so positiv
46 wie möglich zu gestalten.

47 Genau und vielleicht auch noch mal zu erwähnen die Young Professionals ich fokussiere mich
48 vor allem auf Generation z, weil das ja jetzt eben auch die nächste Generation ist, die
49 sozusagen in den Arbeitsmarkt einsteigt.

50

51 **E3:** (Nicken). #00:04:40#

52

53 **I:** Da wird so als Geburtsjahr 1996 bis 2010 genannt. Genau, dass du das einfach auch
54 nochmal so ein bisschen einordnen kannst. Super, dann würde ich auch gleich mit der ersten
55 Frage starten, die soll einfach so ein bisschen als Einstieg auch dienen und dich einfach
56 fragen, was du dann meinst, was für eine Bedeutung diese Zielgruppe also die Young
57 Professionals und eben speziell die Generation z für den Arbeitsmarkt haben. Das heißt, ähm
58 wie präsent ist dieses Thema zum Beispiel bei euch im Unternehmen genau? #00:04:55 #

59

60 **E3:** Ja, also generell eine sehr, sehr hohe Bedeutung ähm (...). Also generell kann man sagen,
61 dass auf der Gen Z natürlich ein großer Druck lastet, weil wir haben die Generation der
62 Babyboomer, die jetzt langsam in Rente gehen und jetzt kommt die Gen Z auf einen
63 Arbeitsmarkt, wo ja dann auch um diese Talente eben sehr stark gekämpft wird und die
64 müssen natürlich irgendwie dafür sorgen die Babyboomer Generation auch aufzufangen. Wir
65 leben in einer Welt in der wir viel Komplexitätsschichten haben. Wir haben auch viele
66 Widersprüche, mit denen wir umgehen müssen, und da brauchen wir natürlich gut
67 ausgebildete Leute mit einem frischen Blick auf die Themen und ja.

68 In unserem Bereich ist es auch sehr spannend, das Thema Diversität, das heißt, wir brauchen
69 aus unterschiedlichen Diversitätsdimensionen Menschen und dazu zählt eben auch das Alter
70 als Diversitätsdimension, um dann auch Innovationen vorantreiben zu können.

71 Und ja, ich glaube, wir müssen uns einfach als Arbeitsmarkt und auch als Unternehmen sehr
72 stark auf diese Generation einstellen, da wir keinen Arbeitgebermarkt mehr haben, sondern
73 einen Markt, wo die Arbeitnehmenden auch Forderungen stellen können, weil wir eben
74 weniger geworden sind #00:06:19#

75

76 **I:** Ok und wenn du jetzt überlegst, was so die Unterschiede zwischen den verschiedenen
77 Generationen sind auch gerade jetzt im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt könntest du da
78 so ein paar ähm Eigenschaften ganz besonders der Generation Z zuordnen? #00:06:36#

79

80 **E3:** Also ich finde es generell schwierig, Generationen so wirklich zu definieren. Ich glaube,
81 da gibt es empirisch, das weißt du wahrscheinlich noch besser, auch gar nicht so einen
82 riesigen Fundus wo man sagt das ist jetzt wirklich diese Generation, es wird ja auch immer in
83 15 Jahres Schritten bei einer Generation gerechnet. Ich glaube, dass jetzt die Gen Z, wenn
84 wir sie mal bezeichnen wollen, mit dem Abschnitt, den du genannt hast, sind natürlich auch
85 ein paar prägende Ereignisse in der Zeit passiert und ich glaube, dass die Gen Z, wenn man
86 ihn Eigenschaften zuschreiben möchte, schon einen sehr realistischen Blick mitbringen auf
87 unsere Welt.

88 Natürlich auch eine absolute digitale Affinität, was natürlich auch daran liegt, dass neue
89 Phänomene, die es vorher noch nicht gab, dazu gekommen sind, dass Kommunikationstempo
90 hat sich rasant erhöht, wo dann auch die Gen Z natürlich ähm ja stark daran mitwirkt und auch
91 das für sich nutzt. Ich glaube, dass es auch viel um Individualität geht bei der Generation. Sie
92 sind sehr schlau im Filtern von Informationen, weil wir einfach sehr zugeklatscht werden mit
93 ganz, ganz vielen Infos und da muss man einfach viel stärkere Filter einsetzen als Generation,
94 um eben das Richtige für sich herauszuziehen. #00:07:55#

95

96 **I:** Mhm (bejahend). #00:07:59#

97

98 **E3:** Und ich glaube, dass die Generation auch höhere Erwartungen mitbringt an die
99 Arbeitgeber, vielleicht auch teilweise nicht mehr so loyal einzelnen Arbeitgebern gegenüber
100 ist, weil es auch einfach um die persönliche Entwicklung geht und die Generation, die
101 Ansprüche auch stellen kann, und das ist auch gut so.

102 Genau ich denke aber, dass es eben immer ein bisschen schwierig ist, anhand von
103 Geburtsdaten auch eine Einstellung abzuleiten, aber ich denke, dass durch Phänomene und
104 durch die Unsicherheit, die wir aktuell alle spüren, dass dadurch sich dann natürlich auch

105 Generation auch bilden können sozusagen und ja, das würde ich so dann ungefähr
106 zusammenfassen. #00:08:44#

107

108 **I:** Super vielen Dank. Ich würde direkt weitermachen mit dem Recruiting Thema und dich
109 fragen, ob ihr in eurem Unternehmen spezielle Strategien nutzt, um eben ganz besonders
110 diese Young Professionals zu rekrutieren und ob du da gegebenenfalls weitere Anregungen,
111 Empfehlungen, Ideen hast, wie solche Strategien eben auch aussehen könnten. #00:09:07#

112

113 **E3:** Also damit beschäftigen wir uns sehr viel. Wir sind tatsächlich im Bereich Young
114 Professionals auch sehr gut schon aufgestellt und ähm was wir viel machen, ist, dass wir auch
115 schon mit Career Centern beispielsweise in den Austausch treten. Das sind dann die Center,
116 die die Studierenden zum Beispiel schon auf dem Weg ins Berufsleben begleiten, da
117 verschiedene Kooperationen, die wir aufbauen, auch mit Innovationslaboren, also, dass man
118 auch wirklich im Uni Alltag schon eine Rolle spielt (...).

119 Dann haben wir unsere Werkstudenten, die wir haben, die kriegen schon sehr viel
120 Verantwortung im positiven Sinne. Das heißt, man ist nicht zum Kaffee kochen da, sondern
121 man hat wirklich aktiv Projekte und Werkstudierende spielen bei uns eine sehr tragende Rolle
122 und das sind natürlich dann auch Talente, die dann ja auch wirklich wieder bei uns einsteigen
123 können, ihren Weg zu uns finden können. Mit denen arbeiten wir auch sehr eng in Richtung
124 Weiterempfehlungen zusammen. Das heißt, man kann auch/ Ja wird belohnt für/ Also wir
125 haben ein Employee Referral Program. Darauf setzen wir schon stark. Dann (..) bauen wir
126 auch häufig Stellen, also das heißt, wir suchen nicht nur Personen, die zu Stelle XY passen,
127 sondern wir möchten flexibel sein, um dann auch Leuten, die bestimmte Themen vielleicht
128 auch schon während der Uni Zeit bespielt haben, dass sie auch eine neue kreierte Stelle
129 bekommen. Also wir gehen sehr, ja, kundenorientiert, sag ich mal, wenn man die Bewerber
130 als Kunden sehen möchte/ Was glaube ich ganz, ganz wichtig ist, ist authentisch sein, was
131 schon ein bisschen abgebrüht, also durchgenudelt ist dieses Wort aber wirklich das so zeigen,
132 wer wir sind, damit man eben keinen Bruch hat.

133 Und wirklich Benefits, die auch echte Benefits sind, also das heißt nicht ein Obstkorb, sondern
134 wirklich: Ok, du kannst flexible arbeiten. Wir bieten zum Beispiel ein JobRad an und auch
135 wirklich ein Gehalt ist auch ein großes Thema auch besonders bei der bei der Generation. Das
136 ist wichtig, und wir versuchen auch an verschiedenen Punkten auch schon, beispielsweise im
137 Studium oder auch in der Schulzeit, schon eine Rolle zu spielen. Das heißt, wir bieten Praktika,
138 Abschlussarbeiten. Wir fördern auch zum Beispiel einen Studierenden mit einem
139 Deutschlandstipendium, also das sind so/ (...)

140 Vielleicht zusammengefasst wir versuchen, an verschiedenen Stellen schon eine Rolle zu
141 spielen und da auch aktiv und sehr individuell vorzugehen. #00:11:45#

142 **I:** Ok, ähm wenn wir jetzt mal auf das ganze digitale Zeitalter zu sprechen kommen, gibt es ja
143 auch digitales Recruiting/ E-Recruiting, also immer mehr Methoden, wie man eben digital auch
144 neue Talente finden kann. Was nutzt ihr denn so an E-Recruiting Methoden das heißt, es geht
145 über Karriere-Website, mobiles Recruiting oder Active Sourcing über Netzwerkplattformen?
146 #00:12:16#

147

148 **E3:** Mhm na also, du hast auf jeden Fall schon viel von angesprochen, was wir auch machen.
149 Ich denke da wir ja als Team auch noch relativ jung sind, also im Sinne von nicht altersmäßig,
150 sondern wir stellen uns auch noch auf. Seit einem Jahr machen wir sozusagen das ganz aktiv.
151 Unser Prozess ist generell sehr stark digitalisiert, das heißt, wir arbeiten auch generell mit
152 einem internen Tool, was uns im Recruiting unterstützt, aber auch den gesamten
153 Personalbereich tatsächlich unterstützt. Klar, unsere Karriereseite ist ein eine Methode, wenn
154 man es Methode nennen will (...) einen Kanal. Verschiedene Online-Jobbörsen, also Multi-
155 Posting auf verschiedenen Online-Portalen.

156 Wir machen auch Social Recruiting, das heißt, wir schalten zum Beispiel Kampagnen, die auch
157 vielleicht erst mal vielleicht nichts mit einem bestimmten Job zu tun haben, sondern eher in die
158 Employer Branding Richtung gehen. Active Sourcing ist auch eine Methode, die wir nutzen.
159 Podcastformate, das ist jetzt ganz neu im Rennen, das probieren wir jetzt aus. Also nicht einen
160 eigenen Podcast, sondern als Gast sozusagen, zum Beispiel mit unserem Geschäftsführer
161 auch in solche Formate reingehen, um uns bekannt zu machen und dann auch indirekt zum
162 Beispiel Kununu. So Arbeitgeberbewertungsplattformen, die natürlich auch wieder ins
163 Recruiting spielen, weil die Bewerbenden sich darüber informieren und genau das ja (...) Also
164 ich würde sagen, wir arbeiten eigentlich sehr, sehr digital. Wir schalten keine Printanzeigen.
165 Kann natürlich alles immer noch kommen, das will ich gar nicht ausschließen aber aktuell sind
166 wir da sehr digital unterwegs. #00:14:08#

167

168 **I:** Und wenn du jetzt mal so die verschiedenen Plattformen vergleichst, wo sich auch Talente
169 bewerben können oder ihr die eben rekrutieren könnt, was meinst du welchen Anteil macht
170 das Active Sourcing aus? Also ist ein hoher Anteil über das Active Sourcing da oder eher nur
171 ein kleiner Anteil? #00:14:28#

172

173 **E3:** Also wir würden gerne noch mehr Active Sourcing machen, das wird auch gerade deutlich
174 intensiviert. Es macht schon auf jeden Fall einen Teil unserer Arbeit aus und wir haben dadurch
175 auch schon Stellen besetzen können. Es ist natürlich deutlich zeitintensiver, als wenn die Leute
176 direkt auf uns zukommen, aber es ist auf jeden Fall etwas, was schon eine Rolle spielt und
177 noch eine größere Rolle spielen wird. #00:14:55#

178

179 **I:** Ja ok, jetzt hast du auch schon verschiedene Plattformen genannt, wie Kununu zum Beispiel,
180 mit denen ihr ja auch arbeitet, welche Plattformen oder Netzwerke nutzt ihr denn ganz speziell
181 fürs Active Sourcing im digitalen Bereich? Und vielleicht kannst du auch mal eine Tendenz
182 abgeben, welche am besten funktioniert für das Active Sourcing von Young Professionals ja,
183 in erster Linie. #00:15:22#

184

185 **E3:** Also wir nutzen den LinkedIn Recruiter verstärkt, wo wir uns auch teilweise noch
186 ausprobieren, also wir sind da noch ein bisschen in der Testphase. Das heißt, da kann ich jetzt
187 noch gar nicht so ein allgemeingültiges Fazit ziehen. Was wir auch machen, das ist aber ein
188 bisschen indirektes Active Sourcing, wir gehen sehr viel auf Messen, weil wir auch sehr stark
189 den persönlichen Kontakt suchen möchten, und das wird dann aber wieder promotet auf
190 unseren Social Media Kanälen. Das heißt über Instagram, dann hat man auch wieder diese ja
191 digitale Komponente mit drin. #00:16:01#

192

193 **I:** Mhm (bejahend). #00:16:03#

194

195 **E3:** Aber genau das sind dann auch sozusagen nicht digitale Plattformen, die wir nutzen. Es
196 gibt aber auch Online-Messen, mit denen wir jetzt auch schon Erfahrungen gesammelt haben
197 und das ist dann auch ein digitales Tool, was wir haben, um direkt auch dort dann gezielt zu
198 schauen wer könnte auf diese Messe kommen? Und genau das sind Bereiche, also
199 Erfahrungen. Wir haben auch mit Xing Erfahrungen schon gemacht, aber nicht so intensiv wie
200 mit LinkedIn. #00:16:31#

201

202 **I:** Mhm und wie sieht es mit Bewerberportalen aus wie Stepstone oder Indeed? Schaltet ihr da
203 nur Stellen oder macht ihr dort auch Active Sourcing? #00:16:43#

204

205 **E3:** Also was wir bei Indeed nutzen es gibt da so eine Datenbank oder Lebenslaufplattform,
206 wo dann uns angezeigt wird, wenn jemand zum Beispiel etwas im Lebenslauf verändert hat.
207 Die Personen sprechen wir dann auch gezielt an. Also wir haben da bestimmte Berufsgruppen,
208 wo wir sagen, dass es besonders wichtig. Im Bereich Young Professionals, haben wir es noch
209 nicht so intensiv genutzt, aber es ist eher, weil wir auch da schon sehr, sehr gut ausgestattet
210 sind, sozusagen an Young Professionals. Aber genau das ist auch jetzt noch ein Bereich, der
211 auch sehr, sehr spannend ist mit der Lebenslaufdatenbank, so heißt das glaub ich. #00:17:23#

212

213 **I:** Ok, jetzt hast du vorhin auch schon gesagt ihr geht viel auf Messen, einfach auch um den
214 persönlichen Kontakt herzustellen. Was hältst du denn von dem ganzen Thema künstliche
215 Intelligenz beim Active Sourcing und allgemein im Recruiting zu nutzen, welche Chancen und
216 Risiken siehst du da vielleicht? #00:17:43#

217 **E3:** Ah also ich finde es tendenziell superspannend jetzt durch ChatGPT sind ja auch ganz,
218 ganz viele neue Möglichkeiten da und die müssen auch erstmal evaluiert werden. Also es ist
219 eine rasante Veränderung gerade da und ich sehe künstliche Intelligenz da auch als Chance
220 besonders für den Part ähm der strategischen Suche nach Talenten, aber auch in der
221 Filterung, also dass man eben Filter nutzt, um die passenden Personen zu finden. Und auch
222 vielleicht in der Erstsprache über die Plattformen. Ich glaube, was da nur wichtig ist, dass
223 man Talenten auch schnell die Möglichkeit gibt, mit einer echten Person sozusagen sprechen
224 zu können oder dass man es eben transparent macht: Du sprichst hier gerade mit einem Bot,
225 also, dass man das nicht verschleiert, sondern da auch wirklich, ja, transparent macht, wer
226 redet da gerade mit dir. Ich denke, was sehr wichtig ist, dass das auch wenn künstliche
227 Intelligenz genutzt wird, dass es trotzdem sehr individuell gestaltet wird.

228 Wir haben damit bislang noch keine riesigen Erfahrungen gemacht. Künstliche Intelligenz
229 kommt ja auch darauf an, wie weit man das fasst. Wir arbeiten beispielsweise schon mit
230 automatischen Antworten, die dann schon mal die Menschen im Prozess wirklich bei Laune
231 hält, sag ich mal. Wir zeigen, wir kümmern uns um deine Bewerbung und das hilft uns zum
232 Beispiel schon sehr dabei, Kontakt herzustellen, ohne dass wir jetzt selbst aktiv werden. Also
233 es ist Kostenersparnis (...), Zeitersparnis auf jeden Fall, Kosten bestimmt auch. Genau da
234 muss man denke ich sehr gut evaluieren. Was kann man wirklich damit machen und wie?
235 Wann geht persönliche Erfahrung vielleicht auch verloren? #00:19:41#

236

237 **I:** Ja. Genau da wären wir eigentlich schon beim nächsten Punkt: Was wären dann für dich so
238 Erfolgsfaktoren, um eine gute Ansprache und dann auch weitere Bindung des Bewerbers oder
239 der Bewerberin zu garantieren?

240 Vielleicht auch in Hinsicht auf ja, die Wortwahl oder auch die Feedbackkultur, die man dann
241 ebenso pflegt. Wie oft gibt man Feedback zum Beispiel? #00:20:07#

242

243 **E3:** Also ich glaube, was ganz wichtig ist, dass das Employer Branding und das Recruiting
244 Hand in Hand gehen müssen. Also du darfst keinen Bruch in der Candidate Journey erleben
245 als Bewerber:in. Ich glaube, das ist ganz wichtig und da zählt für mich auch rein wirklich die
246 Werte des Unternehmens auch mit im Recruiting Prozess darzustellen und zu leben.
247 Ehrliches Interesse an den Personen. Ich glaube, Menschen merken ganz schnell, ob man
248 wirklich Interesse hat oder ja irgendwie nur eine Stelle besetzen möchte. Also ich glaube, das
249 ist auch wichtig. Man sollte in der persönlichen oder in der direkten Ansprache auch sehr
250 persönlich vorgehen. Das heißt wirklich schauen, wo kann man anknüpfen und dann auch
251 wirklich verbindlich sein. Das heißt auch schnelle Reaktionen zeigen und schnell die Leute
252 dann auch mit im Prozess weiter mitnehmen, denn wenn man dann sozusagen einmal Kontakt
253 hatte, dass man da Leute nicht verliert, also wirklich verbindlich und präsent sein. #00:21:12#

254

255 **I:** Ok, jetzt hast du gerade schon gesagt Candidate Journey, was macht für dich dann so eine
256 positive Candidate Journey aus und welche Strategien nutzt ihr vielleicht auch, um so eine
257 positive Bewerbererfahrung dann auch zu gewährleisten? #00:21:31#

258

259 **E3:** Also für mich sind da besonders 3 Dinge sehr wichtig, die wir uns auch mal als Team
260 sozusagen festgeschrieben haben, dass wir die als Team leben möchten. Zum einen
261 Wertschätzung. Wertschätzung kann man generieren, indem man auch wirklich den Leuten
262 eine Bühne gibt, sich vorzustellen beispielsweise. Wertschätzung kann auch sein, dass man
263 auch mal Feedback gibt und auch wirklich auf die Person eingeht. Dann Schnelligkeit, das
264 heißt wir wollen nicht 2 Monate warten, bis jemand eine Rückmeldung bekommt, sondern
265 innerhalb von ein paar Tagen hat die Person eine Rückmeldung und weiß immer, wo sie im
266 Prozess steht, was mich zum dritten Punkt bringt: Transparenz.
267 Wenn etwas vielleicht nicht so gut gelaufen ist von Seiten des Arbeitgebers, lieber transparent
268 sein, also wirklich auch immer zeigen, wo stehst du gerade im Prozess? Was fehlt uns noch?
269 Und auch schon vorher zeigen, so sieht der Prozess aus, dass es da nicht zu bösen
270 Überraschungen kommt. Ich würde das tatsächlich für/ Also wir haben es aktuell für die
271 Zielgruppen jetzt nicht so unterschiedlich, weil das Dinge sind, die denke ich für jede
272 Zielgruppe gelten also da würde ich jetzt gar nicht so Unterschiede machen. Wir versuchen
273 immer, oder wir schauen uns aktiv den Prozess regelmäßig an und holen uns auch Feedback
274 ein intern als auch extern zu unseren Prozessen, um die zu optimieren. Da wird sich dann

275 auch mit der Zeit, denke ich herausstellen, ob man das auch noch mal unterscheiden muss.
276 Was wir manchmal machen, sind zum Beispiel auch Einblicke durch Aufgaben, also kleine
277 Cases, wo man dann auch nochmal einen Einblick in die tägliche Arbeit gibt. Also da
278 versuchen wir auch, je nach Position zu schauen was macht Sinn und was macht keinen Sinn?
279 #00:23:30#

280

281 **I:** Ok und um noch mal auf die Zielgruppe zurückzukommen, wie früh setzt ihr denn mal an mit
282 der ersten Ansprache? Du hast ja vorhin schon kurz erzählt, dass ihr auch schon im Studium
283 auf potenzielle Kandidaten zugeht. Du kannst ja vielleicht einfach mal aus deiner Erfahrung
284 berichten, was so ein guter Zeitpunkt ist ein Young Professional schon das erste Mal
285 anzusprechen, um dann vielleicht auch schon zu gewährleisten, dass er später, wenn er eben
286 zu einem Young Professional geworden ist, ja auch schon ersten Kontakt mit dem
287 Unternehmen hatte und vielleicht auch schon eine Bindung, inwiefern auch immer aufgebaut
288 hat zu dem Unternehmen? #00:24:00#

289

290 **E3:** Also ich glaube, man kann schon fast ein bisschen pauschalisieren je früher, desto besser.
291 Also, dass man einfach früher auf dem Radar ist, weil ich glaube, dass Karriereentscheidungen
292 auch früh getroffen werden von den Menschen und durch Praktika kann man dann ja auch
293 zum Beispiel für Schüler und Schülerinnen sogar einen Einblick schaffen. Das ist dann ja auch
294 wirklich ein Investment vom Unternehmen in die zukünftige Generation. Was wir machen, ist
295 viel im Bereich Mitte Ende des Studiums oder der Ausbildung. Das wir da auch aktiv Kontakt
296 suchen. Wir würden es bestimmt auch gerne noch früher machen, machen wir teilweise auch,
297 aber das ist so der Touchpoint, den wir gerade für uns sehen. Ich denke da ist dann noch
298 genug Zeit, um Bindungen aufzubauen. Man ist aber auch noch frisch im Gedächtnis zu
299 diesem Zeitpunkt. #00:25:00#

300

301 **I:** Ja Ok. Was meinst du denn? Welchen Einfluss hat diese ganze Digitalisierung? Und eben
302 auch die Nutzung von digitalen Plattformen fürs Recruiting auf die Candidate Journey? Meinst
303 du, da gibt es Unterschiede, wenn jetzt jemand über eine digitale Plattform angesprochen wird,
304 als wenn er sich jetzt selbst bewirbt oder vielleicht persönlichen Kontakt auf der Messe als
305 Erstkontakt hat. #00:25:27#

306

307 **E3:** Da gibt es auf jeden Fall große Unterschiede. Also, wenn die Leute selber den Kontakt
308 suchen, dann ist ja schon ein Grundinteresse da und da ist auch dann eine Motivation hinter.

309 Das heißt die Personen haben schon etwas investiert an Zeit und Mühe und das merkt man
310 auf jeden Fall. Leute, die man direkt anspricht und vorher vielleicht noch nichts von uns gehört
311 haben, da muss man deutlich mehr Zeit investieren.

312 Genau und welchen Einfluss das hat: Man ist auf jeden Fall schneller Im Prozess durch E-
313 Recruiting also kann viel, viel schneller Positionen besetzen. Ich glaube Unternehmen, die
314 noch nicht digital sich umgestellt haben, haben bestimmt da auch Probleme, die Schnelligkeit
315 zu halten. Ich glaube auch, dass es Vorteile hat, weil sich beide Seiten schneller entscheiden
316 können und auch besser vorher informieren können, passt das Unternehmen zu mir, passt die
317 Position zu mir, aber wir auch gucken passt die Person zu uns. Das heißt, man hat viel mehr
318 Möglichkeiten, sich zu informieren im Vorfeld. #00:26:37#

319

320 **I:** Da sind wir auch eigentlich schon bei der nächsten Frage und zwar welche Chancen und
321 Risiken dieser ganze Prozess eigentlich hat. Hast du gerade schon gesagt, man kann viel
322 schneller agieren, sich als Unternehmen auch anders aufstellen. Siehst du vielleicht auch
323 Risiken in diesem ganzen Prozess der Digitalisierung, vielleicht auch im Hinblick darauf, wie
324 man wirkt, ob man sympathisch ist? Oder wie verbindlich der ganze Prozess dann auch ist?
325 #00:27:02#

326

327 **E3:** Mhm vielleicht noch als Chance zusätzlich, dass man natürlich nicht nur suchende
328 Menschen kontaktiert, sondern auch einen passiven Bewerbermarkt bespielt,
329 beziehungsweise sind das dann noch nicht mal Bewerber:innen, aber die wirklich nicht aktiv
330 suchend sind und vielleicht kann man auch Leute, die noch gar nicht die eigene Branche
331 kennen, für eine neue Branche begeistern. Also das sehe ich als absolute Chance an und
332 auch notwendig.

333 Risiko: klar Unternehmen schreiben teilweise sehr, sehr viele Leute an und man ist dann auch
334 so einer unter Vielen. Also vielleicht sind auch nicht alle Personen dann immer strategisch
335 ausgewählt, also das gibt es bei manchen Unternehmen bestimmt auch, dass da einfach viel
336 Masse produziert wird und das ist dann natürlich sehr unpersönlich und da ist kein echtes
337 Interesse hinter und es kann natürlich auch viele Ressourcen binden. Active Sourcing, wenn
338 es nicht strategisch und zielführend geplant wird, dann ist es auch ein Zeitverbrenner. Man
339 muss, glaube ich, sehr genau gucken, wo treffe ich meine Zielgruppe an? Wenn man jetzt zum
340 Beispiel auf Tik Tok unterwegs ist und sagt da treffe ich zum Beispiel jetzt die Gen Z, muss
341 man dann auch, glaube ich den Spagat schaffen, auch nicht unprofessionell zu wirken. Das
342 heißt, das ist dann ja die Plattform der Generation, vielleicht, aber als Unternehmen ist man
343 sonst nicht auf dieser Plattform unterwegs und dann muss man schauen, dass man auch als
344 Unternehmen immer noch authentisch bleibt und ja, auch durch direkte Ansprache nicht

345 vielleicht unprofessionell wirkt, weil es ja auch ein bisschen eine Grenzüberschreitung sein
346 kann, wenn man in die Generation sozusagen eintaucht; in die Plattform der Generation und
347 genau ich glaube, da muss man immer sehr gut vorher sich informieren. #00:28:59#

348

349 **I:** Du hast schon gesagt, ihr nutzt sowas wie Instagram aber nutzt ihr tatsächlich auch Tik Tok
350 oder vielleicht auch WhatsApp? Ich weiß nicht, was es noch so gibt. Facebook ist ja schon
351 bisschen veraltet, mittlerweile wieder #00:29:12#

352

353 **E3:** Das ist meine Plattform, die Plattform meiner Jugend (lacht). #00:29:17#

354

355 **I:** (lacht). #00:29:18#

356

357 **E3:** Also tatsächlich, genau, Instagram nutzen wir WhatsApp nur vereinzelt, wenn mich jemand
358 auf WhatsApp kontaktiert. Das kommt auch vor, das nutze ich aber jetzt nicht aktiv um
359 jemanden zu kontaktieren. Auch einfach Datenschutz thematisch muss man bei solchen
360 Sachen auch aufpassen (...). Genau Tik Tok: War mal im Gespräch, haben wir dann aber
361 noch nicht aktiv ausprobiert, also kommt vielleicht noch. #00:29:48#

362

363 **I:** OK super. Und vielleicht so als abschließende Frage: meinst du, dass diese ganze
364 Digitalisierung und eben das digitale Recruiting es schwerer macht, Talente langfristig zu
365 binden? #00:30:04#

366 **E3:** Ist glaube eher das Gegenteil. Ich glaube, dass das es einfacher macht, Talente zu binden.
367 Klar hat man eine unpersönliche Komponente, aber es stecken ja immer noch Menschen
368 dahinter und ich glaube, dass einfach das digitale Recruiting auch Leuten vorher schon einen
369 sehr, sehr guten Einblick geben kann. Wie präsentiert sich das Unternehmen? Ob das dann
370 immer wirklich so dem entspricht, ist dahingestellt, aber man kann sich sehr gut informieren.
371 Ich glaube, dass Unternehmen auch die Möglichkeit haben, sich über verschiedene Kanäle
372 auch zu präsentieren, und ich glaube, das ist schon ein Vorteil, weil das auch eine
373 Bildungskomponente hat, gerade wenn die Gen Z sehr digital unterwegs ist. Ich denke, wenn
374 man nicht digital unterwegs ist, hat man glaube ich weniger Chancen zu binden.

375 Allerdings denke ich auch, dass der persönliche Kontakt immer noch ein wertvoller Bestandteil
376 ist, und wir haben auch aktiv bei uns im Bewerbungsprozess einen, also ein letztes Gespräch,
377 wo man auch vor Ort einmal das Unternehmen kennenlernt. Die Stimmung auf dem Flur. Das

378 Digitale kann das nicht ersetzen, aber ich denke, dass das auf jeden Fall Vorteile hat, ja.
379 #00:31:22#

380

381 **I:** Ok, gibt es noch irgendwas in diesem Zusammenhang jetzt, was du meinst, was man noch
382 ansprechen müsste? Findest du es is, noch irgendwas offen geblieben? #00:31:35#

383

384 **E3:** Also wir haben ja viel über High Professionals gesprochen, oder Young Professionals und
385 da würde ich auch nochmal den Fokus auf Young Professionals nicht im Sinne nur von jemand
386 hat ein Hochschulstudium, sondern handwerkliche Berufe, Pflegeberufe. Wir brauchen die
387 Gen Z in vielen verschiedenen Bereichen. Wir stehen vor so großen gesellschaftlichen
388 Herausforderungen, die Energiewende jetzt persönlich aus meiner Brille, aus dem Umfeld, in
389 dem ich unterwegs bin. Wir arbeiten viel auch mit Leuten zusammen, die schon Erfahrungen
390 aus der Energiebranche haben, aber wir brauchen auch Leute, die wirklich (...) da nachziehen,
391 also die ganz, die wir brauchen, da die gesamte Generation, um diese Energiewende zu
392 schaffen Da sind es dann sozusagen Young Professionals im Sinne von handwerklichen
393 Berufen im Bereich Elektrotechnik, beispielsweise, aber auch in Pflegeberufen, und das ist
394 vielleicht noch mal 1 Punkt, den ich auch mit darein fassen würde. Aber ich glaube, das hängt
395 auch ein bisschen davon ab, wie man es definiert. Vielleicht zählt das ja auch schon in deinen
396 Gesprächen mit da rein. #00:32:48#

397

398 **I:** Genau super, vielen Dank Leonie, das war die letzte Frage. #00:32:55#

1 **Interview 5**

2 01.06.2023 00:18:19 h

3

4 **I:** Vielen Dank nochmal Philipp, dass du dir die Zeit genommen hast. Stell dich gern einmal
5 kurz vor, deinen Werdegang und wieviel Berufserfahrung du im Bereich HR schon gesammelt
6 hast und vielleicht ganz kurz nochmal das Unternehmen vorstellen, damit ich auch so ein
7 bisschen einordnen kann, was ihr so macht. #00:00:12#

8

9 **E5:** Ja, sehr gerne vielen Dank. Also mein Name ist Philipp. Ich bin 35 Jahre alt und habe
10 ursprünglich Wirtschaftsrecht studiert im Bachelor und Master mit Schwerpunkt Arbeitsrecht
11 und Personalmanagement. Wollte mal klassischen in eine Personalabteilung gehen, bin dann
12 aber davon weggedriftet durch das Pflichtpraktikum, weil ich einfach damals vor vielen Jahren
13 den Drive in dem Bereich vermisst habe. Und bin dann ja, wie gesagt, in der Personalberatung
14 gelandet. Ich habe das viele Jahre gemacht im Vertrieb und im Recruiting. Ich beschäftige
15 mich seit mindestens 12 Jahren aktiv täglich mit der Kandidatensuche. Ich habe da wirklich
16 alles gemacht von Messebesuchen, über Active Sourcing und klassische Wege, also
17 Stellenausschreibungen geschaltet. Ich habe das gefühlt schon alles gesehen. Ich bin total
18 gespannt, was da irgendwann vielleicht noch Neues kommt.

19 Tatsächliche HR-Erfahrung habe ich auch sammeln können. Von 2022 bis 2023 war ich in der
20 Personalabteilung eines IT-Dienstleisters in Hamburg und habe für das interne Recruiting
21 gemacht, ähm, federführend. War auch ganz ok spannend, aber es ist mir wieder aufgefallen,
22 wie langsam die Mühlen mahlen und wie sehr mir dann doch der Drive der Personalberatung
23 fehlt. Da bin ich dann hin gewechselt zum 01.03., zur WeMatch Consulting GmbH. Ein
24 Personaldienstleister, den es seit 2021 gibt und sich auf Personalvermittlungen spezialisiert
25 hat in den Bereichen HR, Healthcare, IT-Engineering und Bauwesen. Hier bin ich jetzt
26 zuständig als Senior Talent Acquisition Consultant, schimpft sich das Ganze, für die Besetzung
27 der Vertriebsstellen. #00:01:55#

28

29 **I:** Super vielen Dank für die kurze Vorstellung, dann würde ich auch gleich mit den Fragen
30 starten? Die erste Frage ist ein bisschen als Einstieg auch gedacht und zielt ab auf die
31 Zielgruppe, über die wir gerade gesprochen haben. Ja, welche Bedeutung würdest du denn
32 den Young Professionals und auch der Generation Z für euer Unternehmen und auch
33 allgemein den Arbeitsmarkt zusprechen? Das heißt, wie präsent ist dieses Thema bei euch im

34 Unternehmen oder welchen Fokus legt ihr auf die Gewinnung von Nachwuchskräften?
35 #00:02:27#

36

37 **E5:** Da der Fokus auf, ähm (...). Ich sage mal/ Ich sag mal von 100% Recruitingarbeit liegen
38 90% auf der Gewinnung von Nachwuchstalenten also der Generation Z, wenn es denn die ist,
39 die jetzt so 2022, 2023 ihren ersten akademischen Abschluss erreicht haben. Dann ist das die
40 volle Zielgruppe. #00:02:50#

41

42 **I:** Mhm ok, und wenn du jetzt so an die Zielgruppe denkst auch im Vergleich zu den anderen?
43 Es gibt ja die Babyboomer, die jetzt bald auch schon aussteigen wieder aus dem Arbeitsmarkt,
44 Generation X und Y. Was für Eigenschaften würdest du der Generation Z dann zuschreiben?
45 Was für Unterschiede siehst du da? #00:03:10#

46

47 **E5:** Ja also die Generation Z ist ja im Allgemeinen sehr verschrieben als Generation, die nicht
48 mehr arbeiten will. Kann ich zum Teil/ Zum Teil spüre ich das aktiv, aber gar nicht böse
49 gemeint, sondern die Generation Z ist meiner Erfahrung nach einfach eine Generation, die
50 sehr viel Wert auch auf die Zeit neben dem Arbeitsleben legt und entsprechend neue
51 Arbeitszeitmodelle zum Beispiel ganz aktiv/ Also das merke ich am allermeisten, dass
52 alternative Arbeitszeitmodelle gefordert werden. Eine Vollzeittätigkeit mit 40 Stunden einfach
53 überhaupt nicht mehr gängig ist bei der Generation. Viele sagen ich will wirklich nur 25 bis 30
54 Stunden arbeiten. Das fällt mir aktiv auf. #00:04:00#

55

56 **I:** Mhm ok, aber arbeitet ihr dann auch mit ganz speziellen Strategien im Recruiting um diese
57 Young Professionals anzusprechen oder macht ihr das nicht so auf die Generation
58 spezialisiert? #00:04:15#

59

60 **E5:** Nein, wir machen es nicht auf die Generation spezialisiert. Wir passen natürlich unsere
61 Suchstrategie so an, dass wir zumindest mal unsere Anschreiben irgendwo anpassen und
62 modern versuchen zu formulieren und jetzt nicht mit/ Wir sind natürlich auch schon per Du und
63 da ist vielleicht auch mal ein Smiley in der Nachricht. Es soll sympathisch wirken und die
64 Generation auch irgendwo abholen. Aber es ist nicht so, dass ich da DEN Unterschied mache.
65 #00:04:41#

66

67 **I:** Ok, es gibt ja dieses ganze Digital Recruiting, nennt sich auch E-Recruiting, das heißt also
68 Karriere-Webseiten, die man hat, Social Media Plattformen, aber auch Bewerberportale und
69 Netzwerkportale. Mit was für Methoden des digitalen Recruitings arbeitet ihr denn? #00:05:05#

70

71 **E5:** Ja, wir arbeiten mit einem bunten Potpourri. Gängige Methoden sind da sowieso die
72 klassischen Stellenausschreibungen auf der Website, aber auch kostenfreie Portale. Meiner
73 Erfahrung nach ist dieses Thema Post und Pray tot. Deswegen investieren wir dort gar nicht
74 oder nur sehr wenig Mittel. Wir nutzen natürlich Berufsnetzwerke wie LinkedIn oder Xing. Und
75 dann ganz speziell Active Sourcing, um den direkten Aufbau zum Bewerber aufzubauen.
76 #00:05:47#

77

78 **I:** Nutzt ihr auch Social Media Kanäle wie Instagram oder Tik Tok? #00:05:51#

79

80 **E5:** Nein. #00:05:53#

81

82 **I:** Okay, was meinst du denn? Welchen Anteil macht das Active Sourcing aus, um neue
83 Talente zu gewinnen? Ist das ein großer Anteil bei euch oder kommen die meisten Talente
84 doch eher noch über klassische Bewerbungen rein? Wie ist das bei euch im Unternehmen?
85 #00:06:10#

86

87 **E5:** 99,9% sind Active Sourcing. #00:06:13#

88

89 **I:** Okay also das heißt wirklich fast ausschließlich Active Sourcing über das ihr neue Talente
90 gewinnt und das so auch weiterhin verfolgen wollt oder wollt ihr euch in der Zukunft nochmal
91 irgendwie anders aufstellen? #00:06:32#

92

93 **E5:** Wir sind natürlich total offen uns in der Zukunft neu aufzustellen. Active Sourcing
94 verschlingt einfach sehr viel Zeit und Ressourcen. Entsprechend wäre es natürlich schön,
95 wenn es Alternativen dazu gäbe. Wir versuchen uns da auch schon am Markt zu orientieren.
96 Die Personalberatungsbranche ist einfach auch noch mal ganz speziell. Wir sind
97 Vertriebsunternehmen. Vertriebsunternehmen, gerade in unserem Bereich sind nicht immer

98 die beliebtesten. Für den Bewerbermarkt oder für den Kandidatenmarkt ist es vielleicht nicht
99 immer die erste Wahl, diese Branche und deswegen müssen wir aktiv auf Bewerber potenzielle
100 Bewerber zugehen. (unv., Verbindungsproblem) dann wohl überzeugen, weil im ersten
101 Moment ist es schwierig, sie zu erkennen, diese Vorteile. #00:07:24#

102

103 **I:** Ja, um jetzt nochmal auf die Plattform zurückzukommen, das hast du schon gesagt, ihr zum
104 Beispiel LinkedIn nutzt. Welche Plattform funktioniert für euch denn am besten, um Young
105 Professionals zu rekrutieren? #00:07:37#

106 **E5:** LinkedIn. #00:07:38#

107

108 **I:** Siehst du auch diesen Trend, dass Xing immer mehr zurückgeht und ja eher abgeschrieben
109 wird? #00:07:38#

110

111 **E5:** Ja, also ich persönlich, wenn ich es persönlich entscheiden könnte, würde ich nicht mehr
112 auf Xing setzen und nicht mehr dort investieren, ja. #00:07:56#

113

114 **I:** Und nutzt ihr auch Bewerberportale wie Indeed oder StepStone aktiv auch für Active
115 Sourcing? #00:08:03#

116

117 **E5:** Stepstone ja, und dort auch die Datenbank. #00:08:07#

118

119 **I:** Ok. Ganz großes Thema im Zusammenhang mit der Digitalisierung ist ja auch künstliche
120 Intelligenz, die jetzt immer mehr genutzt wird. Welche Meinung hast du denn allgemein zur
121 Nutzung von Künstlicher Intelligenz im Bewerbungsprozess und speziell auch nochmal bei der
122 Ansprache von Kandidaten? #00:08:29#

123

124 **E5:** Ich habe eine hohe, also schon sehr hohe Meinung zum Thema KI. Ich glaube beim Thema
125 Kandidatenansprache mit gerade so (...) wie heißt das? Wie heißt dieses neue Ding?
126 #00:08:42#

127

128 I: Chat GPT meinst du bestimmt. #00:08:44#

129

130 **E5:** Chat GPT ist natürlich super, eine mega krasse KI. Aber ich glaube, dass der Mensch
131 trotzdem bei der Bewerberansprache noch nicht ersetzt werden kann. Aber natürlich kann KI
132 einen wesentlichen und einen großen Beitrag bei der Bewerbung bei der (...) beim Anwerben
133 neuer Kandidaten. Also kann krass dazu beitragen, wenn man KI natürlich einfach stärker in
134 den Bewerbungsprozess mit einbindet. Ich hatte schon mal ein Gespräch, so eine Fragerunde
135 zum Thema KI und digitale Bewerbungsgespräche mit VR Brillen. Es war ganz spannend also
136 natürlich kann das ein Riesenteil dazu beitragen. Mir fehlen halt noch die Möglichkeiten, ich
137 weiß auch gar nicht, was es gibt. #00:09:36#

138

139 I: Mhm siehst du noch andere Risiken? Also du hast gerade schon gesagt es ist schwierig das
140 kein echter Mensch dahinter steckt? Gibt es da noch weitere Risiken bei der Nutzung von KI?
141 #00:09:50#

142

143 **E5:** Na sicherlich ist auch immer das Thema Datenschutz natürlich immer irgendwo mit drin.
144 Ich sehe auch das Risiko des Wegfalls von Arbeitsplätzen tatsächlich langfristig. Ich sehe das
145 Risiko, dass (...) klar, eben Bewerbungsgespräche oder Prozesse können natürlich irgendwo
146 durch eine KI gesteuert werden, aber es fehlt einfach die emotionale Intelligenz. #00:10:19#

147

148 I: Ja, ich glaube, das ist ein wichtiger Faktor, die Emotionalität gerade bei der Ansprache von
149 neuen Talenten. Welche Erfolgsfaktoren für die Ansprache würdest du denn noch definieren?
150 #00:10:35#

151

152 **E5:** Welche Erfolgsfaktoren für die Ansprache? Ähm (...). Na Individualität, also
153 Berücksichtigung individueller Lebensschritte in der Vita des potenziellen Kandidaten, aber
154 auch eigene Erfahrungen, die man in der Talent Acquisition oder auf der anderen Seite mal
155 gesammelt hat, ruhig auch in solche Anschreiben mit einbringen. Dadurch, dass man irgendwo
156 oder ich Berufserfahrung sammeln konnte auch in dieser Branche und auch Talente aus dieser
157 Branche anschreibe, kenne ich eben diese Landschaft gut und kann mich auch gut mit
158 potenziellen Bewerbern identifizieren und weiß, was diese Menschen in dem Moment wohl
159 fühlen könnten. Das hilft mir bei der Ansprache und auch bei der Formulierung. #00:11:22#

160

161 I: Mhm und wie wichtig findest du dann auch die Feedbackkultur danach, also wieviel Wert
162 legst du da drauf? Auch zum Beispiel schnelles Feedback zu geben wie gibst du das?
163 #00:11:34#

164

165 E5: Ja, also für mich ist Feedbackkultur gerade bei diesem aktuellen Bewerbermarkt das A
166 und O. Also ich habe es selber erlebt. Ich bekomme jetzt immer noch Absagen, automatisierte
167 Absagen auf Bewerbungen von mir, die über ein Jahr her sind. Das ist eine Schande, das ist
168 peinlich. Genau gegen sowas gehe ich dann halt vor. Wir als Unternehmen haben uns auch
169 auf die Fahne geschrieben, auch innerhalb unserer Bewerbungsprozesse sind wir super
170 schnell. Wir sind super schnell und transparent. Bei uns bekommt man innerhalb von einer
171 halben Stunde nach dem Bewerbungsgespräch, nach dem finalen Gespräche, in der Regel,
172 eine Zu- oder Absage. Bewerber wünschen sich das von uns, dass (das Gang und Gebe ist?).
173 Ich spiele den Ball in der Form dann aber auch zurück und so ist es bei uns beim Feedback.
174 Genauso, wenn sich bei uns jemand bewirbt, dann bekommt man am selben Tag noch einen
175 Anruf. Wenn sich bei uns/ Wenn ich jemanden anschreibe und jemand hat eine Rückfrage auf
176 meine Stellenanzeige, die ich ihm geschickt habe, bekommt der am selben Tag noch eine
177 Rückmeldung, also oberste Priorität. #00:12:38#

178

179 I: Mhm, okay, da sind wir eigentlich schon beim Thema Candidate Journey. Was trägt zu einer
180 positiven Bewerbererfahrung bei und gibt es da noch weitere Strategien, die ihr verfolgt im
181 Punkt vielleicht Schnelligkeit? Wie viele Bewerbungsgespräche führt ihr auch mit dem
182 Bewerber, sind die erst mal digital sind, die vor Ort? #00:13:06#

183

184 E5: (unv., Verbindungsproblem) Natürlich das Gespräch vor Ort. Wir versuchen diesen
185 Prozess/ Wir sind in der Lage, diesen Prozess, innerhalb von einer Woche durchzuführen. Das
186 wäre dann schon sehr straff, aber es ist machbar. Wir passen uns bei unseren Bewerbern
187 auch in gewisser Art und Weise an, erwarten aber von unseren Bewerbern auch immer
188 Handlungsschnelligkeit. Ähm, (...) Andere Dinge fallen mir jetzt sogar nicht ein. #00:13:36#

189

190 I: Ok, wann beginnt ihr denn mit der Ansprache? Also was würdest du sagen ist ein guter
191 Zeitpunkt, um so einen Young Professional das erste Mal mit dem Unternehmen ein bisschen
192 vertraut zu machen? Beginnt das schon während die noch studieren oder spricht ihr die
193 wirklich erst an, wenn sie auf dem Lebenslauf, auf dem Blatt Papier, dann auch die
194 Erfahrungen haben, die ihr sucht? #00:13:59#

195

196 **E5:** Nein, das ist dann schon ein bisschen zu spät. Also ich versuche oder wir konzentrieren
197 uns schon auf Studienabgänger und auf Menschen, die eine Berufsausbildung abschließen
198 und das innerhalb des nächsten halben Jahres. #00:14:15#

199

200 **I:** Okay. #00:14:16#

201

202 **E5:** Also das ist so der Zeitpunkt, ein halbes Jahr vor möglichen Tätigkeitsbeginn bei uns, ja.
203 #00:14:21#

204 **I:** Mhm und nutzt ihr da auch sowas wie auf Messen gehen? Auch mal den persönlichen
205 Kontakt pflegen oder macht ihr das alles übers digitale Active Sourcing? #00:14:29#

206

207 **E5:** Nein. Es wird alles über das Active Sourcing abgebildet. #00:14:34#

208

209 **I:** Was meinst du denn, was für einen Einfluss hat denn dieses ganze digitale Recruiting, diese
210 Digitalisierung der Prozesse, auf die Bewerbererfahrung? Macht das einen Unterschied, wenn
211 man jetzt digital auf einer Plattform angesprochen wird im Vergleich jetzt zum Beispiel zum
212 Persönlichen auf der Messe oder wenn sich ein Bewerber selbst bewirbt? #00:14:56#

213

214 **E5:** Ja natürlich macht es einen Unterschied, digital angesprochen zu werden oder auf einer
215 Messe. Auf der Messe/ Oder digital kann es passieren, dass natürlich total viele Side Facts
216 einfach verloren gehen, beziehungsweise dem Kandidaten einfach nicht zugänglich sind.
217 Wenn man auf der Messe ist, entsteht persönlicher Austausch, persönlicher Kontakt. Man
218 sieht wen habe ich da gegenüber, trägt er Anzug mit Krawatte? Ist das ein Raucher? Hat der
219 gelbe Zähne? Das sind ja alles Eindrücke, die man dann irgendwie mit dem Unternehmen
220 verbindet. Beim Active Sourcing sehe ich immer nur den gleichen weißen Hintergrund,
221 schwarze Buchstaben, der nett geschrieben ist, und das ist dann so das, worauf ich mich im
222 ersten Step verlassen muss. Da wird auch mein erstes Bild vom Unternehmen geprägt.
223 #00:15:37#

224

225 **I:** Ja, vielleicht auch noch mal in punkto Professionalität: siehst du da Unterschiede zwischen
226 Active Sourcing und zum Beispiel Messen? #00:16:03#

227

228 **E5:** (überlegt) Nein, also ich finde das ist schwierig, das so zu definieren mit Professionalität,
229 also sozusagen eins ist professioneller, als das andere. Es kommt auch auf die Branche, auf
230 die Zielgruppe an. Es kommt auf das Unternehmen an, oder? Ich persönlich empfinde
231 Messeauftritte als veraltet. Ich habe viele Messen besucht, aber sie haben mir nie persönlich
232 einen Mehrwert geboten bei meiner Bewerbersuche. Ich war immer erfolgreicher über Active
233 Sourcing. Solange ich da noch keinen Mehrwert generieren kann, mir da die Fähigkeiten
234 fehlen, möchte ich das nicht mehr machen. #00:16:42#

235

236 **I:** Ok, vielleicht als abschließende Frage: glaubst du, dass Digitales Recruiting es schwerer
237 macht Talente auch langfristig zu binden. Also da geht es so um das Thema Verbindlichkeit.
238 #00:16:59#

239

240 **E5:** Nein, nein, ich würde da eher einen Vorteil drin sehen, weil durch digitalen Austausch hast
241 du auch einen schnelleren Austausch. Du kannst deutlich mehr Informationen auch
242 austauschen als im persönlichen Austausch Auch digitales Recruiting kann man ja auch auf
243 eine persönliche Ebene heben, eben auch durch so ein Gespräch. Das Einzige, was uns jetzt/
244 was wir halt nicht haben, dass wir in einem Raum sitzen. Ansonsten hat für mich persönlich
245 dieses digitale Meeting das persönliche Meeting auch schon abgelöst und es kann halt auch
246 meiner Meinung dazu führen, dass Bewerber sich nochmal ganz anders präsentieren können.
247 Es gibt einem doch irgendwie eine andere Sicherheit, wenn du jetzt/ Ich weiß nicht, ob du in
248 deinem Arbeitszimmer sitzt, zu Hause. Hast dir einen Blazer über geworfen, bist aber in deinen
249 4 Wänden. Es gibt ja vielleicht am Ende des Tages nochmal deutlich mehr Sicherheit, sich
250 noch besser präsentieren zu können. #00:17:56#

251

252 **I:** Okay, super, dann sind wir mit dem Leitfaden auch schon durch. Ich würde dich als letztes
253 einfach mal fragen, ob du zu dem Thema noch irgendwelche Punkte gerade offen hast, ob du
254 noch einen anderen Aspekt ansprechen möchtest, der dir wichtig ist? #00:18:12#

255

256 **E5:** Nein, nein, eigentlich nicht. #00:18:15#

257

258 I: Ok, dann sage ich vielen Dank, dass du dir da auch die Zeit genommen hast. #00:18:19#

1 **Interview 6**

2 08.06.2023 01:02:05 h

3

4 **E6:** Ja genau also vielleicht fang ich tatsächlich mal am Anfang an, weil ich so ein bisschen
5 wie die Jungfrau zum Kinde in das Personalwesen überhaupt gerutscht bin, das war nämlich
6 gar nicht meine ursprüngliche Intention. Ich habe nach der Bundeswehr studiert, und zwar
7 eigentlich mit dem Schwerpunkt Marketing und Wirtschaftsrecht, also BWL mit Schwerpunkt
8 Marketing und Wirtschaftsrecht und wollte eigentlich gerne ins Marketing. Das hat sich irgend-
9 wie nicht so ergeben und bin am Ende dann zu einem Personaldienstleister gegangen, um
10 mich vermitteln zu lassen, weil es auf dem normalen Bewerbungsweg irgendwie schwierig war
11 und die haben gesagt: „Mensch, warum bleiben Sie nicht hier“ Und bin dann erstmal in der
12 Personaldienstleistung gelandet, also Personalberatung, Arbeitskräftevermittlung und so wei-
13 ter. Das war eigentlich ganz cool und war im Grunde der erste Touch Point zum Personalwe-
14 sen. Irgendwann habe ich dann aber gesagt, naja. Man vermittelt immer Leute und kriegt einen
15 Einblick in viele Unternehmen, was eigentlich spannend ist, aber eigentlich wird es ja erst in-
16 teressant, wenn man die Mitarbeiter im Unternehmen hat und es dann um die Entwicklung
17 geht. Man guckt, was machen die denn eigentlich und war das am Ende ein guter Catch?
18 Und dann habe ich irgendwann gesagt, ich würde ich gerne auf die Unternehmensseite wech-
19 seln als Personalreferent oder irgendwas Vergleichbares. Habe ich dann auch gemacht und
20 das war sozusagen mein Einstieg da und bin dann tatsächlich im Bereich geblieben. Mein Ziel
21 war eigentlich immer, eher generalistisch unterwegs zu sein. Das hat meistens auch geklappt,
22 weil ich aber eben im Schwerpunkt aus dem Routing kam, weil beim Personaldienstleister,
23 Personalberatung da ist der Schwerpunkt eben immer Recruiting. Das war sozusagen auch
24 der Türöffner. Bin dann beim ersten Unternehmen gelandet als HR Manager, wo es auch ir-
25 gendwie alles war, bin dann als Teamleiter, weiß ich nicht, kennen Sie InnoGames?
26 #00:01:51#

27

28 **I:** Nein. #00:01:52#

29

30 **E6:** Das in Hamburg relativ bekannt, weil es ein großes Gaming Studio ist, also die machen
31 Mobile Games. Deswegen war da tatsächlich eine recht junge und ambitionierte Crew also
32 man hat ein sehr junges Durchschnittsalter gehabt und das war echt ganz spannend und star-
33 kes Wachstum. Das heißt, meine Funktion da war auch als Teamleiter mit dem Schwerpunkt
34 Recruiting. Wir wollten dann zusätzlich auch ein Business Partnering aufbauen. Das war
35 meine Rolle da, aber wie gesagt Schwerpunkt Recruiting. Also um dir mal Zahlen zu geben:
36 Als ich angefangen habe, waren die 170 Mitarbeiter, als ich nach 2 Jahren da weg bin, waren

XC

37 wir bei etwas über 400. Das heißt also in 2 Jahren mehr als verdoppelt. Das war schon ganz
38 anständig, und das habe ich dann mit meinem Team aus 6 Leuten ganz gut hingekriegt. Da
39 waren wir tatsächlich auf vielen Kanälen zu der Zeit unterwegs. Ist schon 10 Jahre her, aber
40 trotzdem auf vielen Kanälen unterwegs, also viel auf Karrieremessen. Wir haben versucht, ein
41 bisschen Ambush Marketing zu machen. Das war ganz praktisch, weil ich meine Diplomarbeit
42 damals über Ambush Marketing und auch rechtliche Aspekte dazu geschrieben hatte. Wir ha-
43 ben da ein bisschen was gemacht, weil zu der Zeit in Hamburg auch so ein Battle war zwischen
44 verschiedenen Gaming Firmen. Man hat sich die Leute gegenseitig abgejagt und stand dann
45 morgens mit witzigen Bussen oder sowas vor dem Büro der anderen und hat coole Sachen
46 verteilt (lacht), und hat dann gehofft, dass die Leute vielleicht zu uns kommen. Das war tat-
47 sächlich eine ganz witzige Zeit und ein starkes Wachstum, aber war eben wieder zu sehr für
48 mich der Fokus auf Recruiting und deswegen bin ich dann in ein anderes Gaming Studio ge-
49 wechselt als Senior HR Manager und habe mich dann weiterentwickelt zum Director HR, ein-
50 gebunden in eine größere Unternehmensgruppe.

51 Ähm, das Studio hat sich dann auch stark weiterentwickelt von Mobile Games/ Also wenn man
52 sich damit nicht auseinandersetzt hat, war irgendwie Gaming ist Gaming, aber es war DA
53 schon sehr wichtig, ob man in Mobile Games ist oder ob man zum Beispiel Konsolenspiele für
54 die Play Station, Xbox und so weiter macht. Da habe ich die Transformation mitgenommen
55 von den Mobile Games hinzu diesen Konsolenspielen. Das hatte dann einen starken Impact
56 auf die Struktur des Unternehmens auch, was die Mitarbeiterqualifikationen angeht. Die sind
57 in vielerlei Hinsicht wirklich komplett unterschiedlich, so dass da auch ein starker organisato-
58 rischer Umbruch stattgefunden hat. Den habe ich von HR-Seite begleitet und dann bin ich vor
59 jetzt zweieinhalb Jahren knapp zu meinem heutigen Unternehmen gekommen. Da gibt es ei-
60 nige Parallelen, weil das am Ende alles irgendwie so IT-LASTIG und online Business ist und
61 wahr.

62 So, und ob du jetzt einen Spielentwickler suchst oder Softwareentwickler für welche Apps oder
63 Webseiten oder sowas ist zwar nicht das gleiche, wie/ Würden sie auch so nicht unterschrei-
64 ben, dass das irgendwie gleich ist. Aber das Mindset ist ähnlich und die Strukturen sind oftmals
65 ähnlich und die Tools, mit denen man arbeitet, eben. Deswegen passt das irgendwie. Hier bin
66 ich jetzt eben Head of People and Culture und wir haben jetzt in der Zeit, in der ich da bin
67 aufgrund von Corona eine starke Veränderung durchgemacht, als Unternehmen, die insbe-
68 sondere aus kultureller Sicht herausfordernd ist. Also war und immer noch ist, weil wir uns jetzt
69 tatsächlich dazu entschieden haben/ Also wir hatten eine starke Unternehmenskultur, das
70 werde ich nochmal sagen und dann komme ich zu dem, was ich jetzt eigentlich schwerpunkt-
71 mäßig mache. Der Laden hat eine starke Unternehmenskultur: sehr kollegial, freundlich,
72 freundschaftlich, familiär würde ich fast sagen, sehr angenehm. Die Chefs, also 3 Gründer und
73 immer noch Managing Directors sehr nah an den Mitarbeitern und sehr, sehr menschlich auch

74 selbst mit Kindern und so, das heißt also auch das Thema ist dann irgendwie unkompliziert,
75 sehr angenehm. Das hat mich davon letztlich davon überzeugt, warum ich überhaupt herge-
76 kommen bin. Als ich anfang, kam gerade Corona und all das, was man eigentlich als ganz
77 wichtig bei dem Unternehmen angesehen hat, nämlich dieser persönliche Kontakt und so wei-
78 ter war dann plötzlich hinfällig. Da war man erstmal Homeoffice. Das war auch kein Thema,
79 weil wir infrastrukturell schon so aufgestellt werden, dass eigentlich die meisten irgendwie ein
80 Notebook hatten und die meisten Services und Tools auf der Cloud waren oder irgendwelchen
81 Servern, so dass wir damit auch gut remote arbeiten konnten und können. Es war natürlich
82 eine Umstellung, aber es ging erstmal. Jetzt haben wir mittlerweile den tatsächlich relativ gro-
83 ßen Schritt unternommen, dass wir fully remote sind. Das heißt also, wir haben gerade letzte
84 Woche unser Office komplett aufgegeben und die ganze Firma arbeitet nun zu Hause. Wir
85 werden noch einen Shared Office in Hamburg haben, wo man mal, wenn es nötig ist, Meetings
86 hat und wo man auch mal hinkommen kann, aber im Wesentlichen arbeiten wir alle remote.
87 Warum haben wir das gemacht? Und jetzt komme ich zum Thema Recruiting und wie sich das
88 entwickelt hat. Wir haben festgestellt, dass der (...) Bewerbermarkt insbesondere in Deutsch-
89 land und wenn du es dann noch weiter einkreist auf Hamburg, extrem schwierig ist. Zum einen
90 teurer Bewerber und oftmals nicht so qualifizierte Bewerber, wie man es gerne hätte und eben
91 dann auch einfach nicht viele, insbesondere wenn man etwas spezieller sucht. Wir haben dann
92 schon vor längerer Zeit mal angefangen, unsere Aktivitäten auch etwas auszuweiten, also re-
93 gional auszuweiten, also nicht nur in Hamburg, sondern in Gesamtdeutschland. Dann nicht
94 nur in Deutschland, sondern/ Wir hatten in Rumänien schon immer, also schon einige Jahre
95 ein Büro. Dann hatte man auch da ein Team. Dann bietet sich Polen an und so und dann ging
96 es irgendwie immer weiter und als wir dann während Corona festgestellt haben, dass es ei-
97 gentlich ganz gut läuft auch mit den Leuten, die vorher in Hamburg im Büro saßen, aber jetzt
98 irgendwo an ihren Plätzen, so wie ich jetzt eben auch zu Hause hier sitze, haben wir festge-
99 stellt, dass das eigentlich ganz gut funktioniert. Deswegen hat es keinen Sinn mehr gemacht
100 jetzt zwangsläufig Leute zu rekrutieren, die irgendwann mal ins Hamburger Büro kommen.
101 Das haben wir anfangs noch so gemacht, dass wir auch im Ausland eingestellt haben, die
102 eigentlich gerne umsiedeln wollten, gerne nach Deutschland kommen wollten. Jetzt sind wir
103 dazu übergegangen, zu sagen, eigentlich wurscht wo die Leute sitzen. Hauptsache sie können
104 ihren Job machen und wir haben nicht zu große Probleme mit der Zeitverschiebung. Also wenn
105 jetzt jemand in Australien sitzt, ist das doof, weil das die Teamarbeit unnötig erschwert. Wenn
106 aber jemand jetzt in der Ukraine sitzt oder Russland oder Polen oder sowas oder auf der an-
107 deren Seite in Italien und so ist das eigentlich wurscht, solange wir eine gute Internetverbin-
108 dung haben. Das hat dazu geführt, dass unsere Mitarbeiterstruktur sich in den vergangenen 3
109 Jahren doch maßgeblich verändert hat. Also wir haben jetzt 40% würde ich sagen, die nicht in
110 Deutschland sind. #00:08:46#

111

112 I: Okay spannend. #00:08:47#

113

114 **E6:** Und auch nicht planen hierherzukommen so und das wiederum führte dazu, dass sich die
115 Struktur so geändert hat, dass wir gesagt haben, wir brauchen das Büro auch nicht mehr, hier
116 kommt keiner her und warum sollen wir die, die jetzt dummerweise im Raum Hamburg sitzen,
117 zwingen, ins Büro zu kommen, wenn die anderen es nicht müssen? Dann haben wir eine
118 Umfrage gemacht und da kam dann raus, dass die meisten Leute eigentlich eher gerne von
119 zu Hause aus weiterarbeiten wollen. Dann müssen wir eben nicht so wahnsinnig viel Geld für
120 ein Büro in der Hamburger City ausgeben, wenn eigentlich keiner hinkommt so. Das haben
121 wir jetzt vollzogen und deswegen stellen wir tatsächlich nach wie vor Leute ein von sonst wo.
122 Also uns ist egal, wo die sitzen. Wir haben jetzt einen neuen Kollegen aus Nepal eingestellt,
123 auch ganz spannend, da geht die Zeitverschiebung gerade noch und er sagt, er hat vorher
124 auch schon mit europäischen Partnern gearbeitet. Das heißt, er richtet seine Arbeitszeiten
125 auch ein bisschen danach. Das funktioniert, aber es hat natürlich eine Challenge, wenn man
126 auf Kultur guckt, weil man eben viele Unternehmungen so wie man es früher hatte, wo man
127 sich an der Kaffeemaschine unterhalten, wo man zusammen Mittagessen geht, wo man keine
128 Ahnung abends sich noch irgendwie trifft. All das fällt weg und das heißt, das, was uns in der
129 Unternehmenskultur ausgemacht hat, ist jetzt im starken Wandel und das ist etwas, woran wir
130 jetzt stark arbeiten. Das heißt also die Kernthemen, um das dann abschließend zum jetzigen
131 Job zu sagen, sind neben dem Recruiting natürlich die Führungskräfteentwicklung, weil wir da
132 ein Manko haben und das ist jetzt eben noch wichtiger, um alle Leute im Boot zu halten. Es ist
133 eher eine andere Führungskultur und andere Unternehmenskultur hinsichtlich diesem schö-
134 nen Schlagwort Purpose. Das ist vielleicht auch ein Thema eher für die Generation Z, weil da
135 ja viel um das Mindset und nicht einfach nur die Menschen geben nach Hause, sondern ir-
136 gendwie geht es darum, dass man idealerweise auch was zum Weltfrieden beiträgt. Das war
137 jetzt ein bisschen spöttisch, aber Sie verstehen den Punkt.

138 Das heißt also Führungskräfteentwicklung und tatsächlich auch unsere Unternehmenswerte
139 verändern und die Prozesse. Wir führen jetzt gerade (unv.) ein und entwickeln jetzt tatsächlich
140 eine Company Mission und einzelne Team oder Division Missions/ Ist ein super Wort (lacht).
141 Wir sind aufgeteilt in Divisions und Departments und ähm unser Ziel ist für jedes Departement
142 auch eine Vision zu erstellen, dass jeder Mitarbeiter weiß ok, das ist unser Ziel. Also im Hin-
143 terkopf weiß man das wahrscheinlich irgendwie, was man da so gut macht, aber der Beitrag
144 am großen Ganzen, warum genau wir das jetzt machen und was jeder Einzelne dazu beiträgt,
145 also ein Teil der Wertschöpfung tatsächlich zu sein und dadurch eine eigene Wertschätzung
146 auch zu erfahren. Das ist für uns jetzt wichtiger geworden, als es das früher vielleicht war.

147 Vielleicht durch die Mitarbeiter, wir haben durchaus auch junge Mitarbeiter, aber das ist nicht
148 unser Fokus. Aber durch die neue Art von Unternehmensstruktur und Austausch haben wir
149 festgestellt, dass ist zumindest unsere aktuelle Meinung/ Wir gucken, ob, wenn wir es umge-
150 setzt haben, es auch besser funktioniert, dass wir die Leute eher mitnehmen müssen, was
151 eben die Ziele sind.

152 Genau wir lassen auch viele Freiheiten. Ich glaube auch das ist etwas, was bei der Generation
153 Z/ Wenn man es negativ formulieren will, wollen die gerne weniger arbeiten. Wenn man es
154 etwas positiv formuliert, ist Arbeit halt nicht alles im Leben. Das kann ich so auch teilen, auch
155 wenn ich mich da Generationen Z nicht mehr zugehörig fühle (lacht). Aber nichtsdestotrotz
156 kann ich das nachvollziehen und deswegen versuchen wir auch von der Unternehmenskultur
157 und den Arbeitszeiten, das irgendwie flexibel zu gestalten und eben nicht diese Erwartung zu
158 haben, dass nur, weil jemand im Home Office sitzt, irgendwie ganztägig erreichbar ist. Sondern
159 auch da wollen wir irgendwie Arbeitszeiten. Am Ende geht es darum, dass bestimmte Arbeit
160 getan werden muss und WANN jemand die macht, ist uns im Grunde fast egal, außer dass wir
161 sicherstellen, dass in bestimmten Zeitfenstern jemand erreichbar ist. Es muss ja ein Austausch
162 weiterhin stattfinden, aber genau das sind momentan die Themen. Das ist das, was wir ma-
163 chen. Ja, das war jetzt ein grober Abriss meines CVs bis dahin.

164 Reicht dir das, oder möchtest du bestimmte Punkte nochmal genauer erklärt haben?
165 #00:13:20#

166

167 **I:** Genau, ich wollte nur nochmal fragen: das Unternehmen war JobLeads richtig? Vielleicht
168 können Sie in ein, zwei Sätzen nochmal beschreiben, was genau ihr macht, in welcher Bran-
169 che ihr tätig seid? #00:13:34#

170

171 **E6:** Ja, also letztlich ist es eigentlich eine Online-Karriereplattform. Unser Ziel ist es, ähm,
172 Leuten mit (Masse?)/ Unsere Zielgruppe sind momentan noch Senior Professionals und Exe-
173 cutives. Denen eine Plattform zu bieten, auf der sie nicht nur die Jobs gut kategorisiert finden,
174 sondern auch Leitfäden bekommen, wie sie diese Jobs wiederum bekommen können. Also
175 über einen CV-Check, über verschiedene Master Class und Webinare, im Grunde entlang des
176 kompletten Bewerbungs-Lifecycles. Ja, und das haben wir erst relativ kürzlich angefangen,
177 dass wir diese zwei Säulen haben, also auf einer Seite Jobs, auf der anderen Seite eben diese
178 Webinare und Master Classes und das ist auch unser Ziel. Mit unseren Jobseiten sind wir live
179 in 42 Ländern mit den Webinaren und Master Classes wachsen wir noch. Wir haben jetzt den
180 größten Teil in Englisch und ein paar Sachen in Deutsch, Französisch, Spanisch und weiten
181 das jetzt aus. #00:14:39#

182

183 **I:** Super danke, dann würde ich sagen starten wir auch mit den Fragen schon. Die erste Frage
184 beschäftigt sich mit der Zielgruppe, den Young Professionals. Ich würde gern wissen, welche
185 Bedeutung Sie dieser Zielgruppe zuschreiben und ja, wie präsent dieses Thema vielleicht auch
186 bei euch im Unternehmen ist und was ihr so tut, um eben auch Nachwuchskräfte zu rekrutieren.
187 #00:15:12#

188

189 **E6:** Das sind natürlich die, die nach kommen und die auch wichtig sind. Vielleicht einmal grund-
190 sätzlich zur Struktur. Ich persönlich bin immer ein Freund davon, wenn du ein ganz gut gemix-
191 tes Thema hast, also aus Seniors und eben auch Junior oder Young Professionals dann, weil
192 man sich gegenseitig befruchten kann. Die können was lernen aber bringen vielleicht auch
193 einen etwas freien Blick auf die Dinge und der andere kann mit einer gewissen Ruhe und
194 Erfahrung der Dinge dann auch vorantreiben und pushen oder Entscheidungen treffen. Des-
195 wegen, glaube ich, ist beides erstmal für Unternehmen grundsätzlich wichtig. Wir haben jetzt
196 in den letzten zwei bis drei Jahren in der Masse eher Seniors eingestellt. Seniors sind für mich
197 unabhängig vom Alter und welcher Generation sie angehören die mit mindestens 5 Jahren
198 einschlägiger Berufserfahrung. Das ist das, was ich jetzt erst mal sehr einfach unter Senior
199 verstehe und wie gesagt da ist für uns erstmal das Alter und aus welcher Generation die kom-
200 men relativ wurscht. Also du kannst ja auch jemanden haben, der vielleicht sich die Sachen
201 selbst beigebracht hat. In Osteuropa läuft das Studium bisschen anders, da kann jemand auch
202 schon mit 25, der also der Generation Z angehören würde, trotzdem schon ein Senior sein.
203 Deswegen ist für mich diese Zuordnung welcher Generation man angehört gar nicht so aus-
204 schlaggebend.

205 Was auch unser Recruiting angeht, also bei einem der vorherigen Arbeitgeber InnoGames
206 beispielsweise, da haben wir es explizit unterschiedlich gemacht, je nachdem, was für eine
207 Stelle wir ausgeschrieben haben. Wir haben gesagt, wir müssen für beide Richtungen im
208 Grunde was anbieten. Also für die jungen Leute, wo wir viel duales Studium in 3 Bereichen,
209 nämlich Marketing, Softwareentwicklung und Product Management extra als Master Studien-
210 gänge angeboten haben, in Zusammenarbeit mit Hochschulen. Wirklich um diese Leute auch
211 zu bekommen, diese Young Professionals oder eben Young Talents. Außerdem haben wir
212 versucht in der Stellenausschreibung anders zu formulieren und wir auch gesehen haben,
213 dass bestimmte Einrichtungen, die man als Arbeitgeber angeboten hat, auch unterschiedlich
214 frequentiert werden. Also wenn jemand ein junger Mensch ist, der noch keine Familie hat und
215 wo es noch ein bisschen um Fun geht und so weiter; der noch nicht die Verpflichtung hat
216 abends was für die Kinder zu kochen oder die Frau oder den man irgendwie abzufangen. Da
217 habe ich natürlich abends viel mehr Bock drauf noch eine Pizza auf der Dachterrasse der

218 Firma zu essen oder da noch ein bisschen zu zocken oder noch eine Runde Billard zu spielen
219 oder was auch immer angeboten wird. Bei den Älteren geht es eher darum, dass man sagt so
220 jetzt habe ich meinen Job gemacht und jetzt habe ich eben andere Interessen und will nach
221 Hause. Das ist, ich weiß nicht wie du das empfindest, ein zweischneidiges Schwert haben wir
222 so festgestellt, weil es auch Kritik gab. Das hat man auch bei Google und bei anderen Unter-
223 nehmen gehört, die im Grunde so sehr stark Privatleben und Beruf doch bewusst versucht
224 haben zusammen zu werfen, sodass plötzlich die Freunde auch alle in der Firma sind und man
225 sein soziales Umfeld in der Firma hat. Deswegen hat diese Trennung irgendwie gar nicht statt-
226 gefunden und man war dann eben bis abends um acht oder neun in der Firma und hat dann
227 eben auch natürlich über Berufliches gesprochen und das war gut. Davon war ich jetzt per-
228 sönlich nie so der Freund. Mhm und ich glaube, das, was jetzt nachkommt, die wollen das
229 auch nicht, die wollen irgendwie einen erfüllenden Job aber die wollen nicht nur Job.
230 Und wie gesagt, wir machen aber kein explizites Personal Marketing für Young Professionals
231 oder sowas oder für eine bestimmte Richtung, sondern am Ende sagen wir, wir haben eine
232 Unternehmenskultur und Jobs und auch ein Umfeld, das idealerweise allen das gibt, was sie
233 brauchen. #00:19:10#

234

235 **I:** Ok, das wäre tatsächlich auch eine Frage gewesen, mit was für Strategien ihr explizit für
236 Young Professionals arbeitet, um die eben zu rekrutieren. Würdest du dann sagen/ Du hast
237 jetzt beides erlebt, also einmal, dass man sich schon speziell nochmal auf die Zielgruppe an-
238 passt und jetzt eben, dass man es für alle ähnlich macht. Würdest du empfehlen, sich auf
239 diese Zielgruppe zu spezialisieren mit bestimmten Strategien oder findest du diese einheitliche
240 Strategie besser? #00:19:43#

241

242 **E6:** Ich glaube, es ist schwer, das zu pauschalisieren. Das hängt immer ein bisschen vom
243 Unternehmen ab, auch was du grundsätzlich suchst und brauchst; auch in welchem Umfang
244 du suchst und Mitarbeiter brauchst. Ich glaube, wenn du entsprechende Jobs hast, dann macht
245 das schon Sinn, sich da so ein bisschen zu spezialisieren und abzutrennen. Für uns macht
246 das in der aktuellen Situation keinen Sinn und deswegen machen wir es nicht, weil unser Re-
247 cruiting-Aufkommen momentan nicht so hoch ist. Das kann sich jetzt ändern in der kommen-
248 den Zeit, im Laufe des Jahres, dann müssen wir das eben anpassen und schauen. Bisher
249 haben wir aber eben die Leute, die wir brauchten, gefunden, ob es jetzt ein jüngerer Kollege
250 ist oder ein älterer. Aber an sich, wenn du ein größeres Recruiting-Aufkommen hast und einen
251 größeren Hiring-Bedarf, dann, glaube ich, macht das schon Sinn, auch dahin zu gehen, wo
252 jeweils die Zielgruppe ist, und dann sind das vielleicht Social Media Kanäle wie Instagram oder

253 so. Das ist für uns aktuell nicht relevant, finde es aber sinnvoll, das zu nutzen, wenn man
254 glaubt, dass die Leute, die man braucht, dort sind.

255 I: Ok und mit welchen digitalen Recruiting-Methoden arbeitet ihr so, also ich habe ja vorhin
256 schon erzählt, was dazugehört. Nutzt ihr eine Karriereseite, nutzt ihr Social Media, nutzt ihr
257 Netzwerk Plattform zum Rekrutieren? #00:20:58#

258

259 **E6:** Also ich hatte vorhin angedeutet, dass wir uns ein bisschen auch verändert haben hin-
260 sichtlich dessen, was wir machen. Wir waren ursprünglich tatsächlich eine Job-Plattform. Also
261 wir haben wirklich eigentlich nur Jobs gehabt, sowas wie StepStone oder so, aber ein bisschen
262 anderer Ansatz, aber in der Sache wie StepStone oder Monster oder so. Auch wenn du jetzt
263 diese wahnsinnig witzige Werbung von Indeed siehst, sowas hat sich nie als lohnend für uns
264 herausgestellt, weil es irgendwie nicht wirklich sexy ist. Du hast eine Job-Plattform, wo du die
265 Leute irgendwie rauf kriegen musst, aber es ist nicht wahnsinnig sexy und du kannst in Social
266 Media damit, es sei denn, du hast ein wahnsinnig hohes Marketingbudget, aber du kannst da
267 nicht wahnsinnig viel machen. Deswegen waren und sind wir auf Social Media nicht so wahn-
268 sinnig aktiv. Das ändert sich jetzt ein bisschen, weil wir eben diese Master Classes und Webi-
269 nare haben. Das heißt, wir haben schon Video-Content, den wir selbst produzieren. Vor dem
270 Hintergrund wird das jetzt zunehmend wichtig. Wir sehen uns ehrlich gesagt nicht unbedingt
271 bei Instagram, aber das man zumindest bei Youtube Sachen hat, dass man bei LinkedIn bei-
272 spielsweise auch viel macht. Da ist natürlich der Vorteil, dass man sowohl unsere Kunden als
273 auch potenzielle neue Mitarbeiter findet. Das heißt, da schlägt man im Grunde so zwei Fliegen
274 mit einer Klappe. Deswegen wäre das eher ein Kanal, wo wir tätig werden.

275 In Zukunft (...), WhatsApp und Co finde ich interessant, aber nicht unbedingt als Recruiting
276 Methode also NOCH nicht. Ich persönlich würde es nicht haben wollen, also ich würde es
277 selbst gar nicht empfangen wollen, sondern WhatsApp ist für mich irgendwie eine Plattform
278 auf der ich privat kommuniziere und deswegen möchte ich eigentlich gar nicht sowas bekom-
279 men. Wo ich es interessant finde, ist in der Bewerberkommunikation. Das heißt also, wenn
280 sozusagen der erste Schritt schon gemacht ist und man in Kontakt steht, dann irgendwie wei-
281 teren Austausch und weitere Abstimmungen meinerwegen auch so ein Chat Tool über
282 WhatsApp zu machen, könnte ich mir beispielsweise vorstellen. Lange Rede kurzer Sinn, wir
283 haben eine Karriereseite, die bauen wir jetzt auch gerade um, weil wir ein eigenes Content-
284 Management-System gebaut haben. Das brauchen wir einerseits für unsere eigene Webseite
285 und darauf stellen wir auch unsere Karriereseite um. Deswegen sieht die gerade auch so sexy
286 aus, denn es lohnt sich nicht, da gerade was zu investieren. Ich weiß nicht, vielleicht hast du
287 sie dir angeguckt, die ist nämlich scheiße. So, das wird jetzt immer besser, weil wir dann eben

288 mehr Content haben und die noch anders gestalten in unserem neuen CI und insofern kommt
289 da was.

290 Website haben wir natürlich. Wir hatten auch früher mal was bei Facebook, das hat sich für
291 uns überhaupt gar nicht rentiert, das hat keinen Sinn gemacht. Wir werden bei LinkedIn, wie
292 gesagt, zukünftig aktiver werden. Wir versuchen, uns ein bisschen als Arbeitgeber zu präsen-
293 tieren bei Glassdoor und da auf so Einzelbewertungen und so weiter einzugehen und auch
294 Kununu. Dann haben wir Unternehmensprofile auf LinkedIn und Xing. Das ist das, wo wir ir-
295 gendwie digital tätig werden. Das ist für uns ausreichend und es kann sein, je nachdem, was
296 wir suchen, dass wir in bestimmten Blogs oder auf bestimmten Fachseiten nochmal aktiv wer-
297 den. Ich weiß nicht, ob dir das was sagt, aber Stack Overflow zum Beispiel. Das ist eine
298 spezielle Seite für Softwareentwickler, wo es Blogs gibt, wo es aber auch Stellenbörsen gibt
299 und einen professional Austausch gibt. Da wir meistens Entwickler suchen und die am schwie-
300 rigsten zu finden sind, ist man dann bei solchen ja, sag ich mal sehr spezialisierten Webseiten
301 aus unserer Sicht am besten aufgehoben. #00:24:44#

302

303 **I:** Ok, Sie haben ja schon gesagt, Sie haben eine Karriereseite und schalten dort eben Stellen.
304 Machen Sie auch Active Sourcing, also aktive Ansprache über verschiedene Portale und in
305 dem Zusammenhang auch die Frage: Würden Sie sagen, dass das den größeren Anteil aus-
306 macht oder ist der größere Anteil klassisch die Bewerbung über die Stellenausschreibung?
307 #00:25:05#

308

309 **E6:** Also wir haben 3 Säulen, das eine ist erstmal natürlich Post and Pray, also einfach ir-
310 gendwo Stellen posten und hoffen, dass die gut ankommen. Wir merken da seit wir unsere
311 Stellen jetzt auch Remote explizit ausgeschrieben haben, auch wenn das witzigerweise Lin-
312 kedIn noch nicht so richtig verarbeiten kann, weil die brauchen am Ende eine Location. Aber
313 seit wir Stellen explizit im Titel als Remote ausgeschrieben haben, haben wir deutlich mehr
314 Bewerbungen bekommen. Und wenn wir natürlich viele ganz gute Bewerbungen bekommen,
315 verringert das die Notwendigkeit, auch Active Sourcing zu machen. Wir haben aber trotzdem
316 erstmal die Stellenausschreibungen natürlich klassisch und wir posten das immer auch bei
317 LinkedIn, weil wir gesehen haben, dass das eigentlich der beste Kanal ist was Kosten und
318 Nutzen betrifft.

319 Dann haben wir Active Sourcing und last but not least arbeiten wir mit Agenturen zusammen,
320 die dann auch konkret für uns suchen. Das ist manchmal deswegen besser, weil die schon
321 Connections haben in bestimmten Ländern. Also wir haben dann irgendwie eine Agentur oder
322 zwei, die dann konkret eher Osteuropa abgrasen und wir die Erfahrung gemacht haben, dass
323 es exklusiv in Osteuropa wirklich sehr gute Entwickler gibt. Mit Russland ist es momentan ein

324 bisschen schwierig, aber eben auch in anderen Ländern des ehemaligen Ostblocks. So das
325 heißt also diese 3 Sachen machen wir und das Active Sourcing kommt dann ins Spiel, wenn
326 entweder die Agentur zu teuer ist oder der Job zu speziell oder wir von den beiden anderen
327 Quellen nichts bekommen haben. Das ist sozusagen die ultimative Waffe, wo man dann selbst
328 nochmal ran muss. Genau, und dann nutzen wir als Tool mittlerweile nur noch LinkedIn.
329 #00:26:49#

330

331 **I:** Ok, meinst du, dass sich bei LinkedIn auch die größere Zahl an Young Professionals tummelt
332 oder würdest du mir für dieser Zielgruppe ein anderes Tool empfehlen? #00:27:03#

333

334 **E6:** Gute Frage (...) Das kann ich gar nicht so richtig beantworten, weil wir nicht so oft explizit
335 nach Young Professionals suchen und es durchaus sein kann, dass sie bei LinkedIn nicht sind.
336 Ich würde vermuten, dass sich Young Professionals auch da tummeln und auch da sind und
337 ich wüsste auch nicht, auf welcher Plattform sie aktuell besser repräsentiert wären, also wohin
338 sie gehen müssten für einen professionellen Austausch. Ich glaube, das ist immer noch eine
339 gute Plattform auch für jüngere Leute. Wenn ich mir Leonie zum Beispiel angucke, ich glaube,
340 die hat auch LinkedIn und ist auch bei Xing meine ich. Ich weiß nicht, wie das bei dir jetzt
341 beispielsweise ist, du zählst ja auch zu den Young Professionals. Also ich würde vermuten,
342 die finde ich da noch. #00:27:30#

343

344 **I:** Mhm ok. Was sagst du denn zum Thema Künstliche Intelligenz im ganzen Bewerbungspro-
345 zess siehst du da Chancen und Risiken? Das ist ja gerade ein großes Thema, das dann auch,
346 weiß ich nicht, für die Ansprache einzusetzen im Bewerbungsprozess, vielleicht schneller zu
347 werden. #00:27:55#

348

349 **E6:** Also ich finde es tatsächlich ganz spannend. Ich hab das jetzt auch schon mal ausprobiert,
350 zum Beispiel eine Stellenausschreibung schreiben lassen von Chat GPT. Die war gut und ähm
351 deutlich schneller, als wenn ich das jetzt irgendwie entwickelt hätte. Also das war tatsächlich
352 ganz cool. Wir nutzen das gerade, und da erhoffe ich mir tatsächlich Erkenntnisse, die ich auch
353 im HR nutzen kann. Wir haben auch einen Customer Service. Zwangsläufig, wenn du ein On-
354 line-Produkt hast, musst du auch einen Customer Service haben und der arbeitet mit Tickets.
355 Wir haben ein Ticketing System und dann kommen halt alle möglichen Anfragen. Diese An-
356 fragen sind am Ende natürlich auch irgendwie kategorisiert. Einen Teil dieser Kategorien, ähm,
357 wollen wir automatisieren, das also eine automatisierte Antwort letztendlich kommt. Da haben
358 wir uns verschiedene KI's tatsächlich jetzt schon angeguckt, die auch teilweise schon integriert

359 sind in solchen Chatbots dann. Und das ist tatsächlich recht vielversprechend und kann ganz
360 cool sein, zumindest in gewissen Punkten. Das könnte ich mir auch auf unserer Karriereseite
361 vorstellen, beispielsweise um bestimmte Fragen von Bewerbern zu beantworten. Ich glaube
362 aber, wenn es nachher in die konkrete Bewerberkommunikation geht, dann ist es, glaube ich,
363 auch eine Frage der Wertschätzung und auch vielleicht der Menge. Da geht man dann als
364 Unternehmen auch wieder aus Kostengründen dran und fragt sich, wie groß möchte ich das
365 Recruiting-Team denn haben und was kann ich mir leisten und was muss ich eigentlich ma-
366 chen. Ich persönlich bin aber ein Freund davon, vielleicht bin ich auch old school, aber ich
367 glaube es ist eine Frage der Wertschätzung. Ich glaube auch, dass das Young Professionals
368 auch immer noch so sehen, dass die einen direkten Ansprechpartner haben wollen und man
369 das eben nicht über eine künstliche Intelligenz abdeckt, sondern über eine halbwegs natürliche
370 Intelligenz.

371 Ähm, aber um im Vorfeld die Fragen zu klären, um etwas über das Unternehmen vielleicht
372 auch Preis zu geben oder etwas allgemeinere Fragen zu klären, glaub ich, kann das ganz cool
373 sein. Wie gesagt, auch zum Erstellen von Stellenausschreibungen wird das auch helfen. Viel-
374 leicht auch, um bestimmte Tests zu machen oder Einstellungstests. Auch da könnte ich mir
375 den Einsatz von KI ganz gut vorstellen. Für das eigentliche Vorstellungsgespräch, da wo es in
376 der Regel etwas persönlicher wird, würde ich es gar nicht haben wollen, weil ich mir ja auch
377 selbst nicht nehmen lassen möchte, meinen persönlichen Eindruck eines Kandidaten auch zu
378 haben. #00:30:49#

379

380 **I:** Kann ich auf jeden Fall nachvollziehen. Du hast gerade schon gesagt, dass auch eine ge-
381 wisse Wertschätzung da eine Rolle spielt. In dem Zusammenhang vielleicht auch: Was meinst
382 du denn, was sind so Erfolgsfaktoren, um eben eine gute Ansprache und dann noch einen
383 weiteren Bewerbungsprozess zu gewährleisten? #00:31:13#

384

385 **E6:** Wenn du dich jetzt auf das Active Sourcing beziehst, dann habe ich damit gute Erfahrun-
386 gen gemacht, dass wir (...) mhm, also beim Thema Wertschätzung. Ich werde ja auch manch-
387 mal angeschrieben und ich persönlich reagiere ganz anders darauf, ob mich jemand aus dem
388 Unternehmen direkt anschreibt, also jemand, der möglicherweise mein konkreter Ansprech-
389 partner wäre, oder irgendjemand, zum Beispiel der Praktikant. Oder es ist irgendeine Agentur,
390 die mal wieder den nächsten Standardspruch da reinschreibt. Da ist die Antwortquote deutlich
391 geringer. Deswegen machen wir es so, dass ich beispielsweise oder der Kollege eine Voraus-
392 wahl trifft und die an den Fachbereich weitergibt. Der Fachbereich nochmal sich die anguckt
393 und filtert gegebenenfalls. Dann bleiben von 10 Leuten, die man geschickt hat, vielleicht fünf
394 übrig und die fünf werden dann direkt vom Fachbereich angeschrieben. Da haben wir ein paar

395 Bausteine, je nachdem um welche Stelle es geht, damit der Fachbereich sich nicht komplett
396 einen Kopf machen muss, aber das ist schon ein bisschen persönlich ist. Wenn ich also einen
397 Softwareentwickler anschreiben lasse von einem anderen Softwareentwickler oder den Lead
398 des Teams, dann kommt das da schon anders an, als würde der HR-Manager oder im
399 schlimmsten Fall der Praktikant das machen. Wie gesagt, kommt ein bisschen darauf an, wen
400 du suchst, aber gerade Softwareentwickler, denen regelmäßig geschrieben wird, die müssen
401 sich nicht bewerben, die werden irgendwo rausgefischt. Da musst du einfach persönlicher sein
402 und dann ist es eben was anderes, WER die anschreibt. Deswegen machen wir das eher so
403 und dann mit ein paar festen Bausteinen, wenn es darum geht, was machen wir eigentlich.
404 Warum kommen wir jetzt auf dich und warum schreiben wir dich an, sodass man zeigt, ich
405 habe mir dein Profil gerade angeguckt und nicht nur deinen Jobtitel gesehen.
406 Und was ich da auch ganz wichtig finde in der Art der Kommunikation ist, dass man auch fragt:
407 interessiert dich das? Manchmal ist es ja so, dass man angeschrieben wird, als wäre das jetzt
408 das Geilste und man hat das Gefühl, das es gar keine Rolle spielt, was ich möchte, sondern
409 mir wurde jetzt was angeboten und könnte eigentlich froh sein. Lieber da ein bisschen die Tür
410 auf machen und sagen das könnte interessant sein, kannst du dir das vorstellen? Macht es
411 Sinn, dass wir uns mal unterhalten? Dann beantworte ich dir gerne auch Fragen, die du viel-
412 leicht hast. Ich glaube auch da macht der Ton die Musik und je pauschaler und standardisierter
413 das wirkt, desto geringer sind die Erfolgsaussichten. Gerade die guten Leute werden auch
414 nicht nur von einem angeschrieben werden. #00:34:26#

415

416 **I:** Ok, das ist ja sozusagen auch schon der erste Touch Point mit dem Bewerber und der
417 Bewerbungsprozess startet ja dann sozusagen. Was macht für dich dann eine positive Bewer-
418 bererfahrung aus, vielleicht auch mit den Stichworten Feedback, zum Beispiel wie schnell gebt
419 ihr Feedback, wie gewährleistet ihr einfach, dass da am Ende eine positive Erfahrung beim
420 Bewerber generiert wird #00:35:00#

421

422 **E6:** (unv., Verbindungsproblem)

423

424 **I:** Ich höre Sie leider nicht mehr. #00:35:10#

425

426 ----- längeres Verbindungsproblem -----

427

428 **E6:** Ich habe oft Probleme mit Teams, ich weiß auch nicht wieso. #00:45:51#

429

430 **I:** Ok, wo sind wir stehengeblieben? Ich glaube bei der Candidate Journey und der positiven
431 Bewerbererfahrung. Vielleicht können wir damit einfach noch mal einsteigen, genau
432 #00:46:07#

433

434 **E6:** Das ist ja ein bisschen die Frage zwischen Anspruch und Wirklichkeit, also was ist mir
435 grundsätzlich wichtig? Mir ist wichtig, dass es nicht zu viele Schritte sind, aber trotzdem
436 Schritte, wo es auch möglich ist, den Kandidaten kennenzulernen, sowohl fachlich als auch
437 persönlich. Und der zweite Punkt, dass es ein vernünftiges Feedback gibt, also mindestens
438 das Angebot. Nicht alle wollen umfassendes Feedback, aber wir bieten beispielsweise an,
439 dass auch wenn wir eine Absage schicken/ Also es kommt immer ein bisschen drauf an, wo
440 der Kandidat sitzt oder saß und wie weit der Prozess auch schon war, dass man dann aber
441 gegebenenfalls nicht nur eine E-Mail schickt. Aber selbst, wenn man nur eine Mail schickt,
442 dass die individuell ist und man schon was mit reingepackt oder zumindest das Angebot gibt
443 zu sagen, warum abgesagt wurde. Feedback sonst auch per Zoom oder telefonisch. Das
444 macht auch einen guten Eindruck.

445 Wir haben mittlerweile auch gerade bei diesen ganzen Remote Geschichten/ Ich bin auch
446 immer noch ein bisschen mit unserem Head of Development im Klinsch, weil ich finde, dass
447 es zu lang ist, er findet es aber wahnsinnig wichtig und Kandidaten sind zwiegespalten. Wir
448 haben zum Beispiel einen Probetag, wo wir den Kandidaten einladen zum Team Meeting mor-
449 gens, wo er aber dann auch eine Aufgabe kriegt, wo er dann schon konkret an was arbeitet,
450 an dem das Team auch arbeitet. Am Abschluss des Tages bekommt er oder sie nochmal die
451 Möglichkeit zu erzählen, was er gemacht hat, wo es Probleme gab und ob irgendwas schwierig
452 war und so. Von uns werden dann auch nochmal Fragen gestellt. Das ist dann ein sehr langer
453 Tag und da bin ich mir immer unsicher. Du kannst ja mal sagen, wie du das sehen würdest
454 aus Bewerberperspektive, ob man das einem Kandidaten abverlangen kann? Gerade jemand,
455 der vielleicht auch im Job ist noch. Der muss da möglicherweise einen Tag für frei nehmen
456 und investiert relativ viel Zeit und hat natürlich nicht die Garantie, den Job am Ende zu bekom-
457 men. Da bin ich immer ein bisschen hin und her gerissen, ob man das machen kann oder ob
458 es eigentlich nicht reichen müsste, wenn man sagt, hier gibt es jetzt irgendwie nochmal ein
459 Zweistunden-Interview, wo man sich kennenlernt, und dann ist auch gut. Das reicht uns aktuell
460 nicht. Ich persönlich verstehe, dass die Fachleiter das gut finden. Ich sehe das aber auch aus
461 Bewerberperspektive, ich hätte da nicht unbedingt Bock drauf. #00:48:43#

462

463 **I:** Ich sage mal so, das ist für den Bewerber ja auch eine gute Chance, nochmal einen ganzen
464 Tag das Team kennenzulernen und auch für sich selber zu entscheiden, ob es passt oder
465 nicht. Also insofern finde ich es eigentlich gar nicht so schlecht. Ob es aber dann unbedingt
466 ein ganzer Tag sein muss ja, vielleicht reichen auch zwei, drei Stunden Interview vor Ort, wo
467 man einfach die Leute mal kennenlernt. Es stellt sich schon die Frage, wenn man noch im
468 vorherigen Job daneben arbeitet, ob man da dann so einen ganzen Tag sich extra frei nehmen
469 möchte. #00:49:16#

470

471 **E6:** Ja genau, aber da gibt es glaube ich nicht die eine richtige Antwort. Es hängt immer auch
472 vom Bewerber ab. Ich sehe aber einfach auch, dass es bei uns dann in der Terminierung
473 schwierig wird. Dann muss das Team Zeit haben und und und. Außerdem hat man dann auch
474 schon eine gewisse Erwartungshaltung beim Kandidaten. Er ist ja schon durch mindestens 2
475 weitere Schritte davor gegangen. Ja, na ja, gut, aber das sind so bei uns die Prozesse. Wir
476 machen im ersten Interview, je nachdem, wie wir den Kandidaten bekommen haben, über
477 Active Sourcing oder irgendeine andere Quelle/ Das kann vom Fachbereich gemacht werden
478 oder HR. Ist dann aber wirklich eine halbe Stunde mal ein bisschen kennenlernen. Gleich ge-
479 gegenseitiges Interesse haben und wecken. Bei den Entwicklern machen wir dann einen kleinen
480 Test. Der dauert dann irgendwie eine Stunde, den der Kandidat dann zu Hause macht. Wird
481 dann von uns überprüft und wenn das ganz gut war, dann gibt es sozusagen einen sogenann-
482 ten Technical Call. Da geht es dann technisch ans Eingemachte und wenn das gut war, dann
483 würde es eben diesen Probetag geben. #00:50:30#

484

485 **I:** OK was meinst du denn, was hat diese ganze Digitalisierung für einen Einfluss auf die Be-
486 werbererfahrungen? Meinst du, dass es einen Unterschied macht, ob man jetzt erstmal dieses
487 ganze Prozedere, also die Ansprache, vielleicht das erste oder zweite Interview digital macht
488 im Gegensatz dazu, wenn man jetzt vielleicht jemanden persönlich auf der Messe kennenlernt
489 und eben alles persönlich abläuft? #00:50:55#

490

491 **E6:** Also ich glaube schon, dass es einen Unterschied gibt. Es macht es auch aus Recruitungs-
492 sicht schwieriger, weil man mit anderen Dingen punkten muss, als nur irgendwie mit geiler
493 Persönlichkeit oder da arbeiten super nette Leute. Sondern du musst dich da anders positio-
494 nieren und versuchen anders positiv darzustellen. Deswegen sage ich eben auch, dass man
495 bei der Ansprache der Bewerber schon möglichst ein bisschen persönlich und sympathisch
496 rüberkommen sollte. Theoretisch könnte man das natürlich auch über einen Chatbot machen.
497 Den könntest du füttern mit irgendwelchen Kandidaten und dann sagst du das und das sollst

498 du schreiben und die machen das ja mittlerweile wirklich gut. So, dann ist vielleicht jemand
499 interessiert und du schickst noch irgendwie den Bewerbungslink mit hin, dann kann er sich da
500 bewerben. Dann bekommt er automatisiert nochmal eine Nachricht und schon den ersten Test,
501 den er einmal machen soll. Sei es ein IQ-Test oder der Logiktest oder ein Programmieretest
502 oder sowas. Dann können wir das automatisch auslesen lassen, wie gut das Ergebnis ist und
503 da ist schon so viel passiert, ohne dass es persönlich war. Das ist ja alles wirklich digital mög-
504 lich, auch ohne da jetzt irgendwie das Rad neu zu erfinden. Ich persönlich finde das nicht gut,
505 aber das ist wieder die Frage, wie groß das Recruiting-Aufkommen ist. Ich persönlich finde,
506 wenn du ein überschaubaren Recruiting-Aufkommen hast oder das Verhältnis zu den Recrui-
507 tern, die du hast, wenn das funktionieren kann, dann sollte der Mensch relativ früh einschreiten
508 und das eben auch persönlich machen, gerade weil du vielleicht nicht mehr auf Messen un-
509 terwegs bist, ja. #00:52:32#

510

511 **I:** Ok, also du hast jetzt gerade schon ein bisschen beschrieben, wo liegt das Risiko? Siehst
512 du vielleicht auch Chancen, die sich aus dem digitalen Recruiting ergeben? #00:52:45#

513

514 **E6:** Absolut. Es wird effizienter, es wird etwas zielgerichteter und in vielen Dingen vielleicht
515 standardisierter. Das führt auch dazu, dass die Lebensläufe auch etwas standardisierter sind,
516 weil sie am Ende auch über die Bewerber Management Systeme schon ausgelesen werden.
517 Also wenn wir jetzt nicht über Sourcing reden, sondern über eine stumpfe Onlinebewerbung,
518 die online irgendwie ins System eingegeben wird oder einfach nur hochgeladen wird. Ist ja
519 schon die Frage, wie gut das Parsing des jeweiligen Tools läuft, das du nutzt. Schlimmstenfalls
520 übersiehst du vielleicht einen guten Kandidaten, weil du nicht auf den Lebenslauf geguckt hast,
521 sondern nur auf das, was das System dir am Ende rausschmeißt. Das heißt du hast mehr
522 Standardisierung. Das ist teilweise gut, damit ich schnellere Prozess habe. Habe ich gerade
523 schon gesagt, du sparst Kosten. Du kriegst als Bewerber auch schneller eine Rückmeldung,
524 also ich finde es auch blöd, wenn du irgendwie da fünf Wochen wartest, bis du mal eine Rück-
525 meldung bekommen hast. Egal ob es eine Absage ist oder Zusage oder eine Rückfrage.
526 Also das sind, glaube ich, schon alles wichtige Dinge. Du bist deutlich schneller und effizienter
527 und das finde ich schon gut. Deswegen glaube ich eben, dass man am Ende den goldenen
528 Mittelweg finden muss: Wo können verschiedene digitale Tools helfen, Prozesse effizienter
529 und schneller zu machen und auf der anderen Seite aber eben das Persönliche nicht zu sehr
530 zu verlieren. Ich glaube fast/ Also Young Professionals und die Generation Z haben mittler-
531 weile einen anderen Anspruch an ihre Jobs und die Art, wie sie rekrutiert werden. Sie haben
532 außerdem den großen Vorteil, das betrifft eigentlich auch den Bewerbermarkt insgesamt, dass
533 der Markt für Bewerber deutlich besser ist aufgrund des Fachkräftemangels. Das heißt also,

CIV

534 du musst heute glaube ich, ein bisschen weniger leisten und bekommst trotzdem den Job. Das
535 bezieht sich sowohl auf die Noten, die du im Studium hast, als auch auf die berufliche Erfah-
536 rung, die man mitbringt. Die Unternehmen suchen einfach die Leute und wenn sich jemand da
537 so aussuchen kann, dann glaube ich und gerade bei dieser Generation, die auch eher ein
538 Interesse daran hat, eben einen erfüllenden Job zu haben. Also wo es nicht nur um Geld geht,
539 also auch natürlich, aber auch um einen guten menschlichen Austausch, es geht um ein gutes
540 Gefühl, es geht ein bisschen um Weltverbesserungsmentalität, es geht vielleicht auch um eben
541 eine klare Trennung von Job und Privatem und gerne auch ein bisschen mehr privat als Job.
542 Wenn du das alles so mit reinziehst, dann glaube ich, ist es eher kontraproduktiv, nur digital
543 abgefrühstückt zu werden. Dann kommt es umso mehr darauf an, dass du ein Gefühl für das
544 Unternehmen bekommst. Am Ende besteht das Unternehmen nicht nur aus Chatbots, irgend-
545 welche geilen Tools, sondern es sind die Leute, die da arbeiten. Es ist dein Vorgesetzter, die
546 Geschäftsführung, das sind deine Kollegen mit denen du letztendlich zusammenarbeiten
547 musst. Das kann eben ein digitales Tool nicht so abbilden. Trotzdem kannst du natürlich sa-
548 gen, das machen wir, machst geile Fotos irgendwo. Du zeigst, so sieht es bei uns aus: der
549 Arbeitsplatz, coole Tools und du bekommst noch ein Handy obendrauf. Das kannst du alles
550 digital zeigen und dann sieht das cool aus, aber irgendwann brauchst du mehr Substanz und
551 ich glaube, da ist dann der persönliche Austausch fundamental. #00:56:13#

552

553 **I:** Mhm ich glaube, du hast gerade schon fast die letzte Frage beantwortet. Die wäre nämlich
554 nochmal, ob du meinst, dass das digitale Recruiting es schwerer macht Talente zu binden.
555 #00:56:29#

556

557 **E6:** Also die Bindung hängt für mich nicht unbedingt mit dem Recruiting zusammen. Wenn du
558 die erstmal hast, dann kommt ja der Rest des Employee Lifecycles und da ist dann eben die
559 große Frage, wie schaffst du es dann jemanden zu halten. Da bist du dann bei anderen The-
560 men als dieser digitale Bewerbungsprozess. Ich glaube, da ist man dann beim Onboarding.
561 Man nimmt die Leute von vornherein mit und sie werden eingebunden in das Unternehmen.
562 Man bekommt insgesamt einen Überblick was bietet man ihnen sonst noch? Also das sind,
563 glaub ich, eher Themen, die dann relevant sind, wenn es darum geht, ob der Mitarbeiter bleibt.
564 Klar, wenn man schon einen schlechten Bewerbungsprozess hatte, dann muss sich das Un-
565 ternehmen viel länger machen, um dann die Mitarbeiter zu begeistern, weil es kann natürlich
566 auch sein, dass jemand sagt, das war jetzt total blöd und der Anfang lief auch nicht so gut,
567 deshalb fange ich jetzt schon wieder an mich neu umzugucken. Es gibt ja durchaus Leute, die
568 von sich aus innerhalb der Probezeit kündigen. Also das ist dann irgendwie so worst case
569 Szenario, weil man hat ja auch Energie und Zeit reingesteckt.

570 Ansonsten glaube ich eher, unabhängig davon, wie der Bewerbungsprozess lief, wenn der
571 Mitarbeiter dann da ist oder spätestens zur Vertragsunterzeichnung, gibt es ja auch schon
572 einiges, was du noch machen kannst. Da können auch wieder digitale automatisierte Prozesse
573 helfen. Zum Beispiel ein Self-Service Portal, wo der Mitarbeiter schonmal seine Daten einge-
574 ben kann oder über seinen Vertrag vielleicht noch Informationen bekommt, Zugriff auf das
575 Intranet bekommt oder was auch immer. Also bei uns ist es so, dass ein neuer Mitarbeiter
576 schon mal ein kleines Package nach Hause geschickt bekommt, wo nette Sachen dabei sind.
577 Dann meldet sich irgendwann die IT und fragt, welche Hardware gebraucht wird. Das man den
578 Mitarbeiter eben bei Laune hält und er sieht, da kümmern sich jetzt Leute. Den Prozess da-
579 hinter kannst du natürlich super digitalisieren. Das können dann auch automatische Emails
580 sein. Das kann man glaube ich gut digitalisieren. Wenn der Mitarbeiter dann aber da ist, muss
581 er eben den Job gut finden, sonst nützt auch das ganze digitale nichts. #00:58:56#

582

583 **I:** Genau das finde ich auch. #00:58:59#

584

585 **E6:** Wir waren jetzt zum Beispiel, um das noch kurz zu sagen/ Wir sind jetzt nächste Woche
586 segeln mit der Firma vor Kroatien. Wir haben gesagt, dass haben wir früher schon immer
587 gemacht und jetzt ist es eben umso wichtiger. Wir versuchen die Leute zusammenzubekom-
588 men, weil man sich eben nicht mehr regelmäßig sieht, wenn die Leute irgendwie, wie ich sagte,
589 ja im 78 verschiedenen Ländern sitzen. Den Kollegen aus Nepal einzufliegen wäre schwierig,
590 würden wir aber auch machen. Es kommen jetzt auch Kollegen aus Brasilien sogar mit. Und
591 solche Sachen sind dann am Ende, das ist zumindest immer noch unsere Philosophie/ Mitar-
592 beiterbindung ist nochmal viel wichtiger geworden jetzt wo wir remote arbeiten als vielleicht
593 jetzt irgendwie gerade das neuste MacBook zu haben oder irgendwie supergeile digitale Pro-
594 zesse. Wenn du sagst, einmal im Jahr fahren wir segeln für lau und haben eine geile Zeit und
595 machen nicht irgendwelche Team Meetings mit Flipchart, sondern es geht wirklich einfach nur
596 darum, sich kennenzulernen und Spaß zu haben. Dann ist das doch schon echt verdammt viel
597 wert. Ja, das versuchen wir natürlich auch zu nutzen im Recruiting, weil du uns als Person
598 auch wichtig bist. #01:00:14#

599

600 **I:** Ja Ok, dann war das auch schon die letzte Frage. Gibt es noch etwas, dass wir nicht ange-
601 sprochen haben oder einen Aspekt der noch fehlt? #01:00:33#

602

603 **E6:** Ich glaube ich habeschon ein bisschen erzählt, insofern glaube ich, ist erstmal alles abge-
604 deckt, wenn du nicht noch separate Fragen hast.

605 Nee, also ich finde es einfach interessant, dass ist wahrscheinlich auch Teil deiner Bachelor-
606 arbeit das ein bisschen rauszufinden, ob man überhaupt einen großen Unterschied macht zwi-
607 schen Young Professionals oder Generation Z und eben den anderen. Ich glaube und das
608 merke ich eben, vielleicht so als kleine Fußnote. Ich sehe, dass auch die älteren Kollegen, die
609 jetzt schon seit 15 Jahren hier arbeiten, ich sehe es auch bei mir selbst/ Es hat sich die Erwar-
610 tung an den Arbeitgeber verändert. Das trifft nicht nur für junge Leute zu, also ich finde es auch
611 gut, wenn ich irgendwie pünktlich Feierabend habe und mit meinem Sohn noch Fahrrad fahren
612 kann. Ich sehe mich selbst auch nicht bis 20 Uhr im Büro, wenn das nicht unbedingt sein muss.
613 Das würde ich aber auch von Generation Z oder sowas erwarten, dass grundsätzliche Bereit-
614 schaft herrscht, das zu machen, wenn mal tatsächlich irgendwie ein großes Problem ansteht.
615 Aber ansonsten dieses Work-Life-Balance oder sogar dass man Work und Life eben trennt,
616 ich glaube das wollen viele und das ist eben nicht nur eine Frage welchen Alters. Deswegen
617 weiß ich gar nicht ob ich das so trennen würde. Ich würde es tatsächlich trennen bei dem Kanal
618 der Ansprache. #01:02:05#

619

620 **I:** Ok, super Punkt. Vielen Dank nochmal.

VIII Declaration of Independence

"I hereby certify that I have written all parts of this thesis 'Importance of Digital Recruiting regarding the Candidate Experience of Young Professionals' and have not used any sources or aids other than those specified in the thesis. In particular, I have not used any AI-based systems for text generation in the preparation of this thesis (unless expressly permitted).

All verbatim or in-sentence adoptions and quotations are marked and proven. The work with the same or essentially the same content has not yet been the subject of an examination procedure."

Lea Dümke

Hamburg, den 19.06.2023

Lea Dümke

