
BACHELORARBEIT

Frau
Laura Klein

**Potenzialanalyse von Employer Branding
Strategien und Active Sourcing im B2B
Bereich**

2019

**Potenzialanalyse von
Employer Branding
Strategien und Active
Sourcing im B2B Bereich**

Autor/in:

Frau Laura Klein

Studiengang:

Angewandte Medien

Seminargruppe:

AM16wK2-B

Erstprüfer:

Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

Zweitprüfer:

Dr. Bernd M. Lindenberg

Einreichung:

Schwelm, 25.07.2019

**Potential analysis of
employer branding strategies
and active sourcing in the
B2B area**

author:

Ms. Laura Klein

course of studies:

Angewandte Medien

seminar group:

AM16wK2-B

first examiner:

Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

second examiner:

Dr. Bernd M. Lindenberg

submission:

Schwelm, 25.07.2019

Bibliografische Angaben

Klein, Laura:

Potenzialanalyse von Employer Branding Strategien und Active Sourcing im B2B Bereich

Potential analysis of employer branding strategies and active sourcing in the B2B area

45 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2019

Abstract

Der Erfolg jedes Unternehmens hängt von seinen Mitarbeitern ab. Klein- und Mittelständische Unternehmen sind Deutschlands Wirtschaftsmotor, trotz dessen teilen alle Betriebe ein Risiko: der in Deutschland herrschende Fachkräftemangel. Dadurch sind die Betroffenen zu einem Umdenken ihrer bisherigen Strategien gezwungen, um sich erfolgreich, positiv von seinen Wettbewerbern abheben zu können. Employer Branding und Active Sourcing dienen dabei als Unterstützung. In der vorliegenden Bachelorarbeit werden sowohl die Prozesse als auch die Erfolgsfaktoren des Employer Branding und Active Sourcing beschrieben, definiert und am Beispiel der VOSS GmbH demonstriert und für das Unternehmen erstellte Handlungsempfehlungen vorgestellt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
1)Einleitung	1
1.1Forschungsfragen.....	2
2)Theoretische Fundierung	3
2.1Begriffsdefinition Employer Branding.....	3
2.1.1Begriffsdefinition Arbeitgebermarke	4
2.2Begriffsdefinition Active Sourcing	5
2.3Begriffsdefinition B2B.....	7
2.3.1Hidden Champions.....	8
2.4Begriffsdefinition Potenzialanalyse.....	8
3)Ist-Analyse	10
3.1Besonderheiten auf dem Markt des Mittelstandes	10
3.2Erfolgsfaktoren Employer Branding.....	13
3.2.1Differenzierung zum Wettbewerb	14
3.2.2 Mitarbeiterbindung.....	14
3.2.3Mitarbeiterzufriedenheit	16
3.2.4Unternehmensbild / Unternehmensleitlinien	17
3.3Erfolgsfaktoren Active Sourcing.....	18
3.3.1Budget.....	18
3.3.2Kompetenz und Qualifikationen	19
3.3.3Einheitliche Ansprache der Kandidaten	19
3.3.4Erfolgskontrolle	20
3.3.5Externe Partner	20
4)Methodik: Eine empirische Untersuchung	21
4.1Arbeitsablauf der empirischen Untersuchung.....	21
4.2Herangehensweise vorstellen.....	21
4.3Erhebungsmethode	22
4.4Auswahl und Kontaktierung der Interviewpartner	23
4.4.1Unternehmensvorstellung VOSS GmbH.....	24

4.5Erstellung eines Leitfadens	26
4.6Durchführung der Experteninterviews	27
4.7Audiotranskription der Interviewsituation.....	27
4.8MAXQDA.....	27
4.9Kodierung des Textmaterials mittels MAXQDA	28
4.10Darstellung der Ergebnisse	30
4.10.1 Employer Branding:	30
4.10.2 Active Sourcing.....	33
4.11SWOT Analyse	35
4.11.1 Swot Analyse der Ergebnisse	36
5)Handlungsempfehlung.....	41
5.1Flächendeckende Kommunikation des USP.....	41
5.2Messung der Mitarbeiterzufriedenheit.....	41
5.3Steigerung der Standortattraktivität.....	42
5.4Corporate Blog.....	42
5.5Newsletter.....	43
6)Fazit	44
Literaturverzeichnis.....	IX
Anlagen.....	XII

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Costumer
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammer
EVP	Employer Value Propostion
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IHK	Industrie- und Handelskammern
KMU	Klein- und Mittelständische Unternehmen
QDA	Qualitative Daten Analyse
Mio.	Millionen
SWOT	Streanght, weaknesses, opportunities, threats
USP	Unique Selling Proposition

Abbildungsverzeichnis

Abbildung A: KMU Anteil in Deutschland.....	10
Abbildung B: Schwierigkeiten freie Stellen zu besetzen nach Wirtschaftszweigen	11
Abbildung C: Schwierigkeiten freie Stellen zu besetzen nach Belegschaft.....	12
Abbildung D: Das hierarchische Motivationsmodell nach Marslow.....	15
Abbildung E: VOSS Produkte.....	24
Abbildung F: Lage VOSS GmbH.....	25
Abbildung G: VOSS Awards.....	39

1) Einleitung

Zeitungen nach Stellenanzeigen durchsuchen, seinen Lebenslauf in Schönschrift zu schreiben oder sich für ein Bewerbungsfoto schick zu machen, solche oder ähnliche Dinge standen den Menschen noch vor 30 Jahren bevor, wenn sie sich auf eine neue Stelle bewerben wollten. In den Stellenanzeigen wurde genau beschrieben welche Fähigkeiten und Anforderungen von den Bewerbern gefordert wurden. Die größte Herausforderung für das suchende Unternehmen stellte die Auswahl des idealen Kandidaten dar. Für die Bewerber begann dann das Hoffen und Bangen ob zum Vorstellungsgespräch eingeladen wurde.

Das sieht heute ganz anders aus. Ob in der Bahn, auf der Couch oder im Urlaub, mit dem Smartphone, Tablet oder Laptop, wir alle sind jeder Zeit nur noch wenige Klicks von tausenden Jobangeboten in Deutschland und in der ganzen Welt entfernt. Unzählige Plattformen wie Xing oder LinkedIn ermöglichen es uns, selbst wenn wir mit unserem derzeitigen Arbeitsplatz zufrieden sind, nach noch besseren Stellenangeboten zu schauen.

In Deutschland nutzen 14 Mio. Mitglieder Xing, dem sozialen Netzwerk für berufliche Kontakte.¹ Auf LinkedIn sind 13 Mio. Mitglieder im deutschsprachigen Raum registriert.² Man kann sich denken, dass die Suche mittels einer Stellenanzeige in der Zeitung keine wirkungsvolle Methode mehr ist, um neue qualifizierte Mitarbeiter zu akquirieren. Der demografische Wandel, die Digitalisierung und der Fachkräftemangel gehören zu den Gründen durch die sich die Machtverhältnisse zwischen Unternehmen und Arbeitssuchenden im Laufe der Jahre gewandelt haben. Die Kandidaten entscheiden heutzutage vielmehr selbst, welches Angebot sie von welchem Arbeitgeber annehmen wollen.

Besonders klein- und mittelständische Unternehmen im Business-to-Business Bereich sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert ihre vakanten Stellen mit Fachkräften zu besetzen. Employer Branding und Active Sourcing sind Instrumente, die den Unternehmen bei der Suche nach neuen Mitarbeitern aber auch bei der Bindung bereits bestehender Mitarbeiter helfen können.

Die vorliegende Arbeit analysiert die Potenziale die Employer Branding und Active Sourcing für mittelständische Unternehmen im Bereich Business-to-Business bieten. Und untersucht das Employer Branding und Active Sourcing der VOSS GmbH, mit anschließenden Handlungsempfehlungen.

1 Vgl. <https://corporate.xing.com/de/unternehmen/daten-und-fakten/>. 03.07.2019

2 Vgl. <https://www.presseportal.de/pm/64022/4186508> 03.07.2019

1.1 Forschungsfragen

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einerseits die Besonderheiten auf dem Markt des Mittelstandes zu beschreiben und andererseits vorzustellen wie mittelständische B2B Unternehmen Employer Branding und Active Sourcing nutzen können um erfolgreich neue Mitarbeiter zu akquirieren.

Forschungsfrage 1: Was sind die Besonderheiten am Arbeitsmarkt des Mittelstandes in Deutschland in den Jahren 2016-2019?

Forschungsfrage 2: Wie können mittelständische Business-to-Business Unternehmen in Deutschland Employer Branding nutzen um erfolgreich neue Mitarbeiter zu akquirieren?

Forschungsfrage 3: Wie können mittelständische Business-to-Business Unternehmen in Deutschland Active Sourcing nutzen um erfolgreich neue Mitarbeiter zu akquirieren?

In dieser Arbeit werden diese drei Fragen konkret bearbeitet.

2) Theoretische Fundierung

Dieses Kapitel grenzt zunächst die notwendigen Begrifflichkeiten ab, dies ist wichtig um eine Verständnisgrundlage für die folgende Bachelorarbeit zu schaffen. Eine Voraussetzung ist das vollständige Verständnis der definierten Begriffe. Im Rahmen dieser Arbeit werden ausschließlich inhaltlich zusammenhängende Begriffe und Definitionen erläutert, um den Leser ein notwendiges Grundverständnis für die Arbeit zu ermöglichen. Zuerst werden die Begriffe „Employer Branding“ und „Active Sourcing“ näher erläutert, anschließend der Begriff „Business to Business“ und schließlich der Begriff „Potenzialanalyse“.

2.1 Begriffsdefinition Employer Branding

„Motivierte Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital.“³ Solche oder ähnliche Aussagen lassen sich heute in fast allen Leitbildern und Unternehmensgrundsätzen der Unternehmen finden. Die Mitarbeiter werden als bedeutende Ressource gesehen, welche den Unternehmen möglichst langfristig erhalten bleiben soll.

Aufgrund des flächendeckenden Fachkräftemangels in Deutschland hat das Werben um qualifiziertes Personal in den letzten Jahren stark zugenommen. Daraus resultiert, dass diejenigen die es schaffen die besten Nachwuchskräfte zu gewinnen, anderen konkurrierenden Unternehmen überlegen sind.

Vor diesem Hintergrund sind die Unternehmen auf der Suche nach erfolgsversprechenden Ansätzen, um sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Durch diese Entwicklung etablierte sich seit den späten 90er Jahren das Thema Employer Branding. Ambler und Barrow riefen den Begriff des Employer Brandings 1996 erstmals ins Leben:

„Wir definieren eine Employer Brand als die Summe funktioneller, wirtschaftlicher und psychologischer Vorteile, die sich aus einem Beschäftigungsverhältnis ergeben und mit denen der Arbeitgeber assoziiert wird. Hauptaufgabe der Employer Brand ist es, dem Management einen schlüssigen Rahmen vorzugeben, um Prioritäten einfach setzen und gewichten zu können, die Produktivität zu erhöhen sowie Rekrutierung, Anbindung und Motivation der Mitarbeiter zu verbessern.“⁴

Eine häufig genutzte Definition ist die der deutschen Akademie für Employer Branding: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern

3 Vgl. https://www.siemens.com/investor/pool/en/investor_relations/downloadcenter/CR-Report_2002_de.pdf
Stand: 03.07.2019

4 Vgl. Ambler/Barrow, 1996, S.185-206

wirksame Positionierung eines Unternehmens als Glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“.⁵

In dieser Arbeit wird diese Definition der deutschen Akademie für Employer Branding als Grundlage verwendet.

Ein Arbeitgeber (Employer) wird als eine Marke (Brand) gesehen, welche auf dem Arbeitgebermarkt möglichst erfolgsbringend zu platzieren ist. Sowohl nach innen als auch nach außen erhofft man sich eine positive Wirkung vom Employer Branding. Die Zielgruppe der nach innengerichteten Wirkung ist die bestehende Mitarbeiterschaft. Diese sollen eine positive emotionale Beziehung zu ihrem Arbeitgeber aufbauen. Im besten Falle beeinflusst diese Beziehung die Qualität der geleisteten Arbeit sowie eine dauerhafte Bindung an den Arbeitgeber. Beeinflusst das Unternehmen seine Arbeitnehmer positiv in ihrer sozialen Identität, steigert es beispielsweise ihr Selbstwert und gibt ihnen das Gefühl von Gruppenzugehörigkeit, so kann dies den Erfolg des Unternehmens steigern. Die Angestellten werden ein positives Image des Unternehmens nach außen tragen. Employer Branding kann in diesem Sinne als Motor gesehen werden, welcher den Aufbau einer sozialen Identität der Mitarbeiter fördert. Im Gegenzug unterstützt die soziale Identität den Prozess des Employer Brandings, in dem es dafür sorgt, dass das positive Image des Unternehmens an die Öffentlichkeit getragen wird.⁶

2.1.1 Begriffsdefinition Arbeitgebermarke

Wenn man von Employer Branding spricht ist es notwendig den Begriff der Arbeitgebermarke bzw. des Arbeitgeberimages zu definieren. Eine Marke versteht man als ein Name, ein Symbol, ein Design oder aber eine Kombination dieser Dinge, welche mit einem Produkt oder einer Dienstleistung assoziiert werden. Diese Assoziationen lassen das Produkt oder die Dienstleistung einzigartig erscheinen. Konkrete Merkmale sind eine der Grundlagen von Markenbildung, diese helfen den Kunden dabei die Nützlichkeit des Angebots zu erkennen und das Produkt oder die Dienstleistung von anderen konkurrierenden Anbietern zu unterscheiden.

⁵ Vgl. DEBA, <https://employerbranding.org/about/mission-und-grundsätze/> Stand: 03.07.2019

⁶ Vgl. Kanning, S.134

2006 hebt Davis vier Merkmale einer Marke hervor. Zum einen ermöglicht eine Marke Differenzierung eines Produktes oder Dienstleistung gegenüber alternativen Anbietern. Loyalität ist ein weiterer Punkt den die Marke anregt. Ein Kunde entscheidet sich beispielsweise für ein teureres Produkt weil er Vertrauen in eine Marke hat. Die Marke schafft Zufriedenheit und darf die gesetzten Erwartungen nicht enttäuschen. Zu guter letzt hat die Marke alle ihre Aufgaben erfüllt, wenn eine emotionale Bindung zu der Marke geschaffen wurde.

Diese Merkmale lassen sich alle auf einen Arbeitgeber übertragen, Unternehmen die seit vielen Jahren einen bekannten Namen tragen haben es leichter, Arbeitnehmer zu finden als Unternehmen die klein- oder mittelständisch sind und keine große Bekanntheit genießen. Zur Abgrenzung zu anderen Unternehmen dienen Firmenlogos, die Architektur der Gebäude, also das Corporate Design. Die Kernaufgabe des Employer Brandings ist es es zu ermöglichen sich als Arbeitgeber von anderen Arbeitgebern positiv abzugrenzen.⁷

Corporate Branding bezieht sich auf den Aufbau der Unternehmensmarke. Employer Branding ist eng mit der Arbeitgebermarke in Verbindung und erzeugt auf dem Arbeitgebermarkt einen authentischen Auftritt des Unternehmens. Employer Brandingen sorgt für eine positive Positionierung als Arbeitgeber und beeinflusst nicht nur die interne Wahrnehmung der Marke sondern auch extern. So vereinen sich die Arbeitgebermarke und das Employer Branding.

2.2 Begriffsdefinition Active Sourcing

Unter den Unternehmen herrscht ein großer Wettbewerb bei der Besetzung ihrer vakanten Stellen. Besonders der Mittelstand wird mit dem Wechsel der Rekrutierungsmöglichkeiten konfrontiert. Es herrschen insbesondere in den Branchen IT und Maschinenbau Schwierigkeiten freie Stellen zu besetzen. Das zieht einige Folgen mit sich, eine davon können Umsatzeinbußen sein. Die Bevölkerungsentwicklung, die sinkende Anzahl von Absolventen an Hochschulen in relevanten Qualifikationsgebieten, sind nur ein paar Auswirkungen des demographischen Wandels, welcher die Problematik verschärfen. Die Unternehmen sind gezwungen ihr momentanes Vorgehen Vakanten mit den idealen Kandidaten zu besetzen, zu hinterfragen und überdenken. Im Gegensatz zu den traditionellen Methoden der

⁷ Vgl. Kanning, 134

Personalgewinnung, passiv auf Bewerber zu warten, wird die Methode des Active Sourcing immer beliebter.

Eine attraktive Arbeitgebermarke ist der Baustein für Active Sourcing. Recruiter gehen direkt auf potenzielle Mitarbeiter zu, um diese für eine vakante Stelle zu begeistern. Durch Active Sourcing wird es dem Unternehmen ermöglicht, mittels definierten Stellen- und Kompetenzprofilen direkten Einfluss auf den Erfolg der Rekrutierungsaktivitäten zu nehmen. Erfüllt das Angebot des Unternehmens die Wünsche des Kandidaten, kann schnell eine Entscheidung über das gemeinsame „Miteinander“ getroffen werden. Dadurch wird ein langanhaltender Bewerbungs- und Profilsichtungsprozess vermieden.

Active Sourcing besteht aus einer Kombination mehrerer Aktivitäten, welche die proaktive Suche und Nutzung bestimmter Kommunikationskanäle beinhaltet. Zu diesen Aktivitäten gehören, die Proaktive Suche in beruflichen, sozialen Netzwerken wie Xing und LinkedIn, in Lebenslauf-Datenbanken (Monster, Stepstone), in Karrierediensten (Experteer, Placement24), die Nutzung von geeigneten Blogs und Communitys sowie der Aufbau und die regelmäßige Pflege eines Talentpools.⁸

Auf den beruflichen sozialen Netzwerken befinden sich Kandidaten, die nur latent nach neuen Stellenangeboten suchen, die jedoch den Talentpool eines Unternehmens erheblich erweitern können. Spricht man diese Kandidaten aktiv an und führt mit ihnen einen Dialog, wird das den Erfolg steigern, die freien Stellen zu besetzen. Sind die angesprochenen Kandidaten an der vakanten Stelle nicht interessiert, bieten sie immer noch die Möglichkeit der Weiterempfehlung in dessen Netzwerk.⁹

Active Sourcing bietet den Unternehmen, die diese Methode nutzen, einige Vorteile. Ein Vorteil ist, dass die Unternehmen in der Lage sind, die Kontrolle, über das, was in den Netzwerken kommuniziert wird, zu behalten. Das Unternehmen kann einen positiven Einfluss auf die Kommunikationsformen nehmen. In kritischen Diskussionen kann man moderierend einwirken und bekommt durch die Vernetzung einen Einblick darüber, wer was über das Unternehmen mit welchen Folgen kommuniziert.

Die Active-Sourcing-Experten haben durch die langfristige und regelmäßige Kommunikation neue Möglichkeiten nachhaltiger mit der Kandidatenzielgruppe in Kontakt zu treten und zu bleiben. Dadurch bekommt das Rekrutierungsbudget eine größere strategische Tragweite.

⁸ Vgl. Kriegler, S.276

⁹ Vgl. Dannhäuser, S.5

Der Dialog zwischen den Recruitern und dem Talentpool ist sehr direkt und reißt durch Active Sourcing nie wirklich ab, so erhalten die Recruiter stetiges Feedback vom Markt. Somit ist Active Sourcing kosteneffizienter und schneller als herkömmliche Instrumente des Recruitings und Personalmarketing.¹⁰

2.3 Begriffsdefinition B2B

B2B ist die Abkürzung für den englischen Begriff „Business-to-Business“, welcher aus dem Bereich des E-Business kommt. Die Geschäftsbeziehungen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen werden mit dem Begriff „Business-to-Business“ beschrieben. In der Theorie und Praxis wird zwischen Business-to-Business-Marketing (B2B) und Business-to-Customer-Marketing (B2C) unterschieden.¹¹

Beutler definiert Business-to-Business als: “B2B oder Business-to-Business umfasst alle Leistungsbeziehungen zwischen den Unternehmen, z.B. zwischen Herstellern und Zulieferunternehmen, die über I&K Systeme abgewickelt werden“¹²

Diese Definition wird als Grundlage in dieser Bachelorarbeit verwendet.

Es gibt verschiedene Teilbereiche des B2B. Das B2B Marketing ist einer dieser Teilbereiche, bei dem alle Produkte und Leistungen des Unternehmens vermarktet werden, hierbei spielt es keine Rolle ob die Güter als Investitionen gedacht sind. B2B-Marketing stellt den Absatz von Sachgütern, Dienstleistungen etc. dar, welche von Unternehmen beschafft werden, diese Güter dienen oft zur Herstellung weiterer Güter oder Leistungen. Ein weiterer Bereich sind die B2B-Sales-Aktivitäten, welche sich auch an Unternehmen wenden und die Produkte und Dienstleistungen an andere Unternehmen vertreiben und ihnen zur Verfügung stellen. Beim B2B Customer Support beantworten die Mitarbeiter des leistenden Unternehmens aufkommende Fragen des anderen Unternehmens zu den Produkten und Dienstleistungen. Die B2B-PR befasst sich mit Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen zu Unternehmen.

Eine Besonderheit der Geschäftsbeziehung ist, dass nicht nur eine Person über den Erwerb der Produkte oder Dienstleistung entscheidet. Es sind eine Reihe von Personen am Kaufprozess beteiligt. Daher müssen die Betreiber des B2B-Marketings sich gut mit den jeweiligen Entscheidungsprozessen ihrer Kunden

¹⁰ Vgl. Kriegler, S.278

¹¹ Vgl. Christmann S.26

¹² Beutler, S.21

auskennen. Es ist hierbei von Vorteil Kenntnisse über die einzelnen Abteilungen, Hierarchieebenen und Personen mit Entscheidungsgewalt zu besitzen.

Um ein B2B-Geschäft mit Erfolg zu betreiben ist es wichtig eine durchgeplante Strategie, sowie Know-How und Vorwissen zu besitzen.

2.3.1 Hidden Champions

Unternehmen die der breiten Öffentlichkeit kaum bekannt sind, da sie in den Medien kaum vertreten sind, werden als Hidden Champions bezeichnet. Trotz ihrer geringen öffentlichen Bekanntheit, sind diese Unternehmen in ihrer Branche oder Nische Teil der führenden Unternehmen. Zu ihren Stärken zählen, dass sie ihren größten Umsatz durch den Export erwirtschaften, somit leisten sie zu der Exportstärke Deutschlands einen großen Beitrag.

In Deutschland gibt es ca. 1300 Hidden Champions, von denen rund 1000 Familienunternehmen sind. Der größte Teil dieser Unternehmen gehört zu den KMU'S, also den klein- und mittelständischen Unternehmen.

Durch die geringe Bekanntheit der Unternehmen, stellt der Fachkräftemangel ein großes Problem für diese dar. Die meisten Fachkräfte suchen sich Arbeitsplätze bei namenhaften Unternehmen und haben die Hidden Champions gar nicht auf ihrem Radar.¹³

2.4 Begriffsdefinition Potenzialanalyse

Der Duden definiert Potenzial wie folgt: „Gesamtheit aller vorhandenen, verfügbaren Mittel“. Er setzt das Potenzial mit der Leistungsfähigkeit und Leistungskraft gleich.¹⁴ Dies reicht jedoch zur Erklärung der Potenzialanalyse nicht aus.

Eine Potenzialanalyse beschreibt laut Definition eine strukturierte Untersuchung bestimmter Eigenschaften, in dessen Mittelpunkt zu meist Produkte, Unternehmen oder Personen stehen.¹⁵

¹³ Vgl. Schneider, S.1

¹⁴ Vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Potenzial>

¹⁵ Vgl. <https://www.lindbaum.de/definition-potenzialanalyse?cn-reloaded=1>

„Die Potenzialanalyse beleuchtet den Status quo des Unternehmens aus verschiedenen Perspektiven. Die Perspektive des Kunden gibt Aufschluss über die Frage, welche Anforderungen der Kunde an die prozessrelevanten Leistungskriterien stellt. Die Perspektive der Wettbewerber zeigt, wie gut die wesentlichen Mitstreiter diese Leistungskriterien erfüllen. Die Perspektive des eigenen Unternehmens hilft, die Kernkompetenzen des Unternehmens zu identifizieren und sie macht die gegenwärtigen Prozesse transparent.“¹⁶

Eine Potenzialanalyse muss sich nicht unbedingt auf ein ganzes Unternehmen beziehen. Wie in der ersten Definition beschrieben kann sie sich genau so auf einzelne Eigenschaften konzentrieren. In dieser Bachelorarbeit bezieht sich die Potenzialanalyse auf die Bereiche Employer Branding und Active Sourcing in mittelständigen Unternehmen im Business-to-Business Bereich.

¹⁶ Vgl. Best S.31

3) Ist-Analyse

In dem dritten Kapitel wird auf die Besonderheiten des mittelständischen Marktsegmentes eingegangen. Besonderer Fokus wird dabei auf eine Befragung der DIHK gelegt, der sich mit dem Fachkräftemangel in Deutschland auseinander setzt. In Kapitel 3.2 und 3.3 werden Faktoren beschrieben die ein erfolgreiches Employer Branding und Active Sourcing ausmachen.

3.1 Besonderheiten auf dem Markt des Mittelstandes

Im März 2019 veröffentlichte das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie eine Broschüre, in dem der deutsche Mittelstand als Wirtschaftsmotor der deutschen Wirtschaft beschrieben wird. Mehr als jeden zweiten Euro erwirtschaften die mittelständischen Unternehmen und stellen deutlich über die Hälfte aller Arbeitsplätze. Klein- und Mittelständische Unternehmen tragen deutlich zur Wirtschaft bei, sie erwirtschaften 35,5% des gesamten Umsatzes der Unternehmen in Deutschland. Der Bedarf an Arbeitskräften ist laut einer Prognose 2018/2019 weiterhin außerordentlich hoch.¹⁷

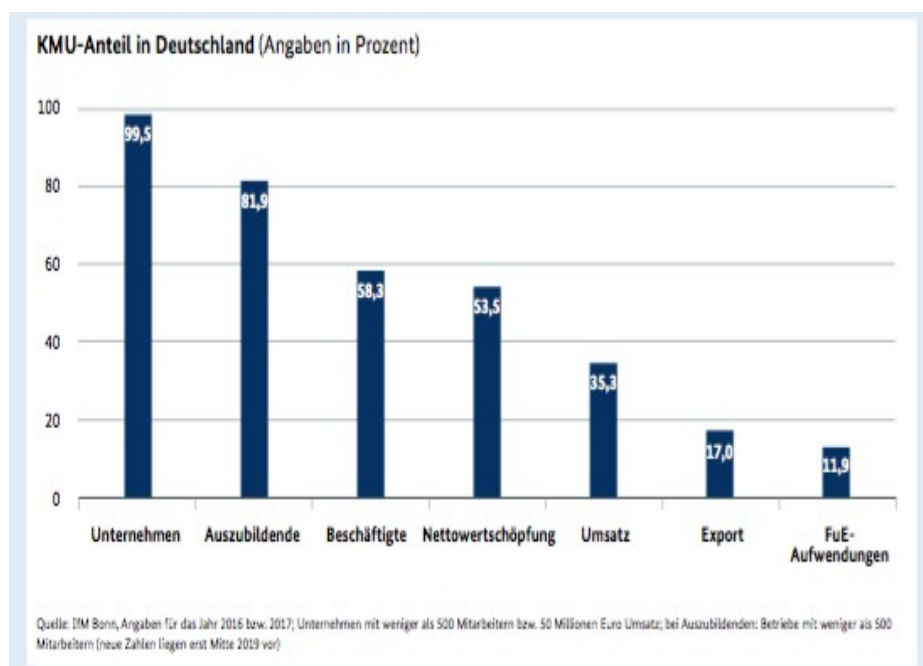


Abbildung A: KMU Anteil in Deutschland

2017 bat der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) im Rahmen seiner DIHK-Konjunkturumfrage die Industrie- und Handelskammern (IHK's), die Unternehmen zusätzlich zum Thema Fachkräftesicherung zu befragen.

¹⁷ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie S.1

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) ist eine Dachorganisation und übernimmt im Auftrag und in Abstimmung mit den IHK's (Industrie- und Handelskammern) die Interessensvertretung der gewerblichen deutschen Wirtschaft gegenüber den Entscheidern der Bundespolitik und den europäischen Institutionen. Millionen gewerbliche Unternehmen aller Branchen und Größenklassen sind gesetzliche Mitglieder der IHK's. Dies macht den DIHK unabhängig von Einzelinteressen und schafft ein besonderes Gewicht gegenüber Behörden, Politik und Institutionen.¹⁸

Innerhalb der Umfrage wurden knapp 24.000 Unternehmensantworten ausgewertet. Die Antworten stammen aus den Wirtschaftsbereichen der Industrie mit 28%, der Bauwirtschaft (7%), dem Handel (21%) und aus den Dienstleistungen (44%).

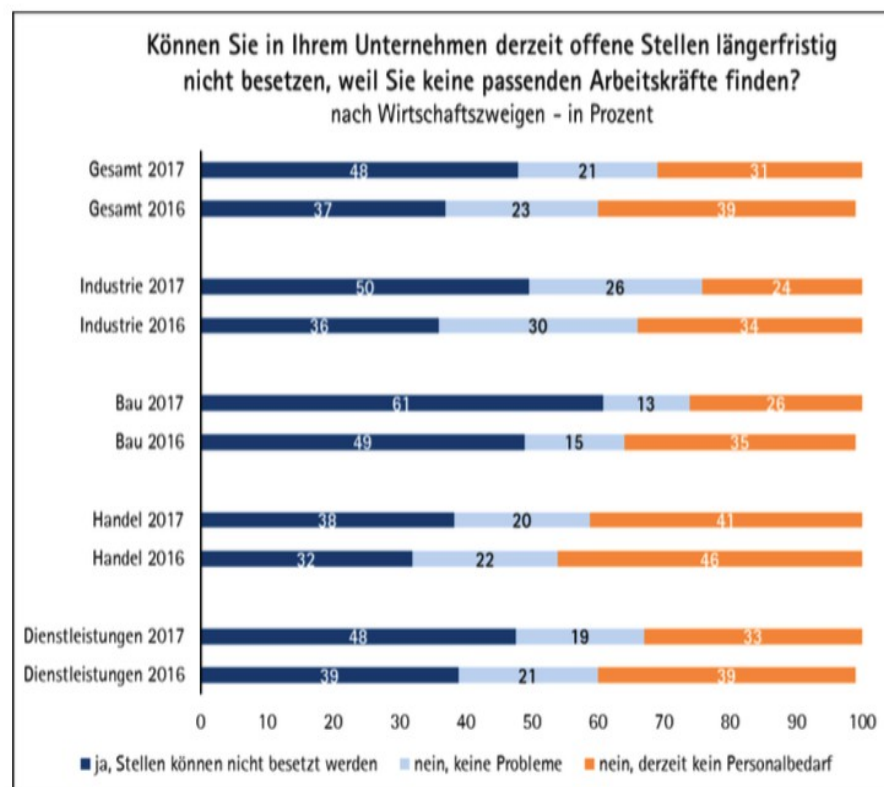


Abbildung B: Schwierigkeiten freie Stellen zu besetzen nach Wirtschaftszweigen

In der Abbildung ist zu Erkennen, dass noch im Jahre 2016 36% aller befragten Industrie Unternehmen Probleme hatten ihre Stellen zu besetzen, 30% keine Probleme hatten und 34% keinen Personalbedarf besaßen. Schaut man sich die Daten aus dem Jahr 2017 an ist ein deutlicher Aufwärts Trend zu erkennen. 50% der

¹⁸ Vgl. <https://www.dihk.de/wir-ueber-uns/wer-wir-sind>

vakanten Stellen konnten nicht besetzt werden, während 26% keine Probleme hatten, 10% weniger als im Vorjahr hatten keinen Personalbedarf.

Die Umfrage kam zu eindeutigen Ergebnissen des Fachkräftemangels der in deutschen Unternehmen herrscht. 48% der befragten Unternehmen sind nicht in der Lage offene Stellen zu besetzen, es werden keine passenden Arbeitskräfte für die zu besetzenden Stellen gefunden. Diese Problematik nahm seit 2016 um 11% zu. Bezieht man dieses Ergebnis auf alle Unternehmen in Deutschland, so bleiben rund 1,6 Mio. Stellen aufgrund fehlender Fachkräfte unbesetzt.

Das Resultat dieser Ergebnisse ist, dass der Fachkräftemangel das Top-Risiko in der deutschen Wirtschaft darstellt.¹⁹

Am häufigsten sieht sich der Mittelstand mit ca. 200 bis 1.000 Angestellten von Stellenbesetzungsproblemen betroffen. Besonders Unternehmen in denen höhere Qualifikationen gefragt sind stehen vor der Herausforderung ihren Personalbedarf zu decken. Dazu zählen Betriebe in den Bereichen des hochwertigen Maschinenbaus, der Architektur sowie IT-Dienstleister.

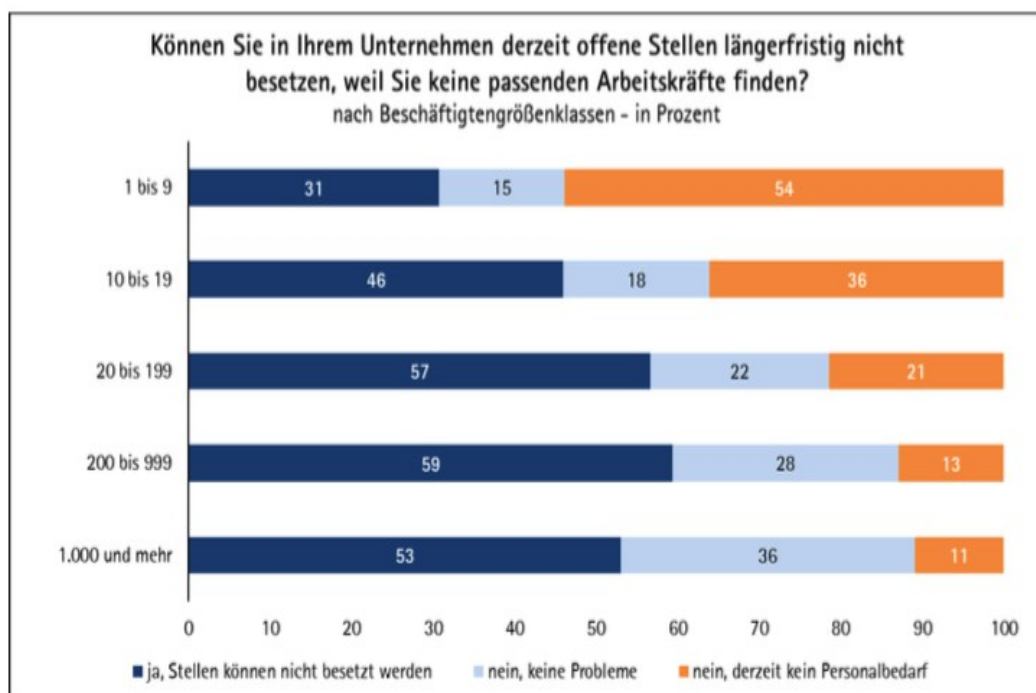


Abbildung C: Schwierigkeiten freie Stellen zu besetzen nach Belegschaft

¹⁹ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Wirtschaft unter Volldampf, Engpässe nehmen zu, DIHK-Konjunkturumfrage bei den Industrie und Handelskammern, Jahresbeginn 2018, Berlin 2018

Ein Hauptmotiv der Suche nach neuen Fachkräften stellt der demografische Wandel dar. Eine Folge des demografischen Wandels ist das altersbedingte Ausscheiden der Mitarbeiter. 75% der Industrieunternehmen sehen sich von diesem Problem betroffen. Nicht nur die Neubesetzung von Stellen sondern auch die Sicherung und Weitergabe von Fachwissen an junges Personal stellen die Unternehmen vor große Herausforderungen.

Der Fachkräftemangel bringt einige Folgen mit sich. Die Belegschaften werden zunehmend mehr belastet. Vor allem während einer guten Wirtschaftslage, wie es in Deutschland grade erlebbar ist, muss die vorhandene Belegschaft die Aufgaben der fehlenden Mitarbeiter auffangen. Dies kommt zu Lasten der guten Arbeits- und Gesundheitsbedingungen und kann keine langfristige Lösung sein.

Jedes zweite Unternehmen fühlt sich davon bedroht seine Wachstumspotenziale nicht ausschöpfen zu können. Dies hemmt die Wettbewerbsvorteile auch zu Unternehmen im Ausland.

3.2 Erfolgsfaktoren Employer Branding

In diesem Abschnitt werden die ausschlaggebenden Faktoren für den Erfolg des Employer Brandings thematisiert. „Erfolgsfaktoren sind Variablen der Aufgabenumwelt sowie unternehmensinterne Determinanten, die den langfristigen Erfolg einer Unternehmung nachhaltig beeinflussen. „Man unterscheidet zwischen quantitativen Erfolgsfaktoren wie beispielsweise Marktanteilen und qualitativen Erfolgsfaktoren wie den Führungsstil.²⁰ Im Folgenden werden die qualitativen Faktoren, die wichtig für den Erfolg des Employer Brandings eines Unternehmens sind, besprochen. Diese Faktoren sind als Handlungsempfehlungen zu verstehen.

In der Literatur lässt sich keine Theorie finden, die die genauen Faktoren beschreiben die zum Erfolg beim Employer Branding führen. Das heißt es gibt keinen spezifischen Schlüssel oder Ratgeber, welcher erfolgsbringendes Employer Branding verspricht. Die folgenden Erfolgsfaktoren sind zusammengesetzte Faktoren aus verschiedenen Quellen von unterschiedlichen Autoren.

²⁰ Vgl. Benkenstein/Uhrich S.98

3.2.1 Differenzierung zum Wettbewerb

Der erste Erfolgsfaktor bezieht sich auf die Arbeitgebermarke. Wesentlich bei der Arbeitgebermarke ist, dass sie sich von anderen konkurrierenden Unternehmen positiv abhebt und differenziert. Dies ist ein Faktor der maßgeblich die Präferenzbildung bei aktuellen und potentiellen Mitarbeitern unterstützt. Die Differenzierung verbessert bzw. sichert die Wettbewerbsposition des Unternehmens. Durch das Herausstechen aus der Masse an Unternehmen, wirkt das Unternehmen attraktiver und bleibt in den Köpfen der Zielgruppe verankert. Im Idealfall hat dies zur Folge, dass das Unternehmen ein Employer-of-Choice wird²¹. Während die USP (unique-selling-proposition) im Produkt- bzw. Dienstleistungsmarketing als Kernbotschaft kommuniziert wird, ist es im Employer Branding die EVP (employer-value-proposition). Der USP ist weitestgehend als Verkaufsargument für Kunden gedacht, während die EVP Bewerber und Mitarbeiter anspricht. Die EVP stellt das zentrale Verkaufsargument für das Unternehmen als Arbeitgeber dar. Als einen echten Marktvorteil gilt es dieses Differenzierungsmerkmal zu nutzen. Es muss darauf geachtet werden, dass die EVP nicht nur an potenzielle Mitarbeiter kommuniziert wird, sondern auch intern gelebt wird.²²

3.2.2 Mitarbeiterbindung

Wenn ein Unternehmen es erfolgreich geschafft hat neue und gute Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, besteht die nächste Aufgabe darin diese Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Dieser Erfolgsfaktor beschäftigt sich damit, die Fluktuation der Mitarbeiter möglichst gering zu halten. Die Mitarbeiterschaft ist der Mittelpunkt des zweiten Erfolgsfaktors. Drei psychologische Faktoren spielen in die Mitarbeiterbindung mit ein: die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, der Grad der sozialen Identifikation und die Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber, also dem Commitment.²³

Wenn jemand zufrieden mit seiner beruflichen Tätigkeit ist, wird diese Person sich zwingend auch mehr mit seiner beruflichen Rolle identifizieren. Die Zufriedenheit steigert die Motivation, wirkt sich positiv auf das Arbeitsklima, den

²¹ Vgl. Stotz/Wedel-Klein S.29

²² Vgl. Künzel S.58

²³ Vgl. Kanning S.191

Krankenstand und die Fluktuationsrate aus.²⁴ Ist die Person, dann noch stolz auf das Unternehmen in der sie arbeitet, wird die soziale, berufliche Identität weiter positiver unterstützt. Dies führt dazu, dass der Mitarbeiter eine positive Bewertung seiner Arbeitsumwelt vornimmt. Eine positive soziale, berufliche Identität fördert die Verbundenheit, das Commitment zum Arbeitgeber. Das liegt daran, dass der Arbeitgeber dann eine Quelle der positiven Selbstbewertung darstellt. Weitere Gründe dafür können auch das zwischenmenschliche Miteinander der Kollegen sein oder die Möglichkeit einer hohen Mitbestimmung bei den Arbeitsabläufen. Das Commitment wächst jedoch nicht nur aus der Steigerung des Selbstwertgefühls sondern auch durch Vorteile die der Arbeitgeber bietet, wie z.B. ein hoher Verdienst. Je zufriedener ein Mitarbeiter mit seinem Arbeitsplatz ist, desto mehr wird er sich mit seinem Arbeitgeber auch verbunden fühlen.

Das Unternehmen wird diese drei psychologischen Faktoren positiv beeinflussen können, wenn es die Arbeitsbedingungen für seine Mitarbeiter so gut wie möglich gestaltet.²⁵

Dieser Erfolgsfaktor hat einen weiteren positiven Aspekt. Sind die Mitarbeiter zufrieden mit ihrem Arbeitgeber werden sie ein positives Image des Unternehmens nach außen tragen, was der Arbeitgebermarke und dem Erfolgsfaktor „Differenzierung vom Wettbewerb“ zugute kommt.

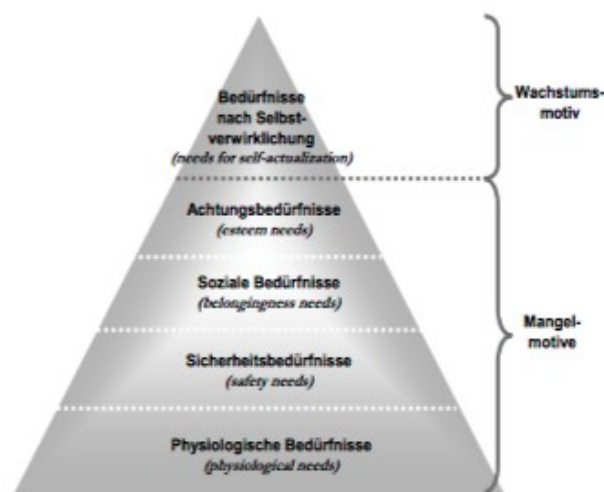


Abbildung D: Das hierarchische Motivationsmodell nach Maslow

24 Vgl. Künzel S.59

25 Vgl. Kanning S. 193

3.2.3 Mitarbeiterzufriedenheit

Die Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sind zahlreich. Die durchschnittlichen Effekte einzelner Maßnahmen fallen jedoch eher gering aus, daher ist es ratsam eine Kombination der Maßnahmen einzusetzen.

Die Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit lassen sich in drei Kategorien einteilen:

1. Maßnahmen die sich hauptsächlich auf die Inhalte der Arbeitstätigkeit beziehen
2. Maßnahmen die bei den Arbeitsbedingungen ansetzen
3. Maßnahmen die dem Führungsverhalten der Vorgesetzten zugeordnet werden

Arbeitsinhalte

Um Maßnahmen, die sich auf die Inhalte der Arbeitstätigkeit beziehen, richtig umsetzen zu können es wichtig, dass die Verantwortlichen ihre Mitarbeiter im Hinblick auf Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Arbeitsmotive und Interessen richtig einschätzen.

Das Modell von Hackmann und Oldham (1976) und die sich daraus ergebende Forschung zur Gestaltung von Arbeitsaufgaben rückt fünf Maßnahmen in die Fokus. Die Steigerung der Anforderungsvielfalt und Aufgabenvielfalt, um eintöniger Arbeit entgegen zu wirken. Schaffung einer ganzheitlicher Arbeitsaufgabe, dessen Prinzip besagt, dass wenn man die Zerlegung der Arbeitsprozesse vieler Arbeitnehmer zurücknimmt und geschlossene Produkte schafft, die von einem Mitarbeiter produziert werden, so kann der Mitarbeiter Stolz und eine Identifikation mit dem Gesamtprojekt erleben. Die Verdeutlichung oder Steigerung der Bedeutsamkeit von Arbeitsaufgaben sowie der Verstärkte Einsatz von Feedback.

Arbeitsbedingungen

Die Maßnahmen im Bereich der Arbeitsbedingungen können sich sowohl auf Menschen, als auch auf materielle Dinge beziehen.

Eine von dem Mitarbeiter wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit, fördert die Zufriedenheit und Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen. Eine faire Entlohnung. Ein Arbeitnehmer empfindet seine Entlohnung dann als fair, wenn das Input seiner Arbeit mit dem Outcome des Gehalts übereinstimmt. Die Ausschüttung leistungsbezogener Boni, müssen die Mitarbeiter ebenfalls als gerecht empfinden. Eine weitere Maßnahme ist eine regelmäßige Leistungsbeurteilung, welche durch den direkten Vorgesetzten stattfindet.

Führung

Die letzte Maßnahme zur Sicherstellung und Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit bezieht sich auf das Führungsverhalten der Vorgesetzten. Eine Studie von Kanning und Walter zeigte, dass die Arbeitszufriedenheit zu 30% durch Führungsprinzipien wie Gerechtigkeit, Partizipation und Motivierung erklärt werden konnte. ²⁶

3.2.4 Unternehmensbild / Unternehmensleitlinien

Das Unternehmensleitbild dient als Grundlage des Employer Brandings. Ein Leitbild hat die Funktion, Sinn für eine Gruppe oder den Einzelnen zu stiften. Mitarbeiter streben nach Verantwortung und wollen sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren. Dadurch werden Einzelinteressen und Egoismen begrenzt und Orientierungsmöglichkeiten geschaffen. In dem das Leitbild eine erstrebenswerte Zukunftsvision wirksam werden lässt, wirkt es jenseits materieller Anreize auch motivierend. Das Leitbild richtet das Handeln aller in eine einheitliche Richtung und somit auf ein gemeinsames Ziel. Die gemeinsam erarbeitete und gewünschte Entwicklungsrichtung wird durch die Leitlinie auf

²⁶ Vgl. Kanning, S.193

eine quasi rechtlich verbindliche Basis gestellt. Somit wirkt ein Leitbild nicht nur nach innen, sondern auch nach außen. Ohne ein Unternehmensleitbild kann keine Arbeitgebermarke konzipiert werden oder Inhalte transportieren.

Potenzielle Arbeitnehmer besitzen meist den Wunsch, ein Unternehmen zu finden, dessen Unternehmenskultur möglichst passend auf ihre eigenen Wertevorstellungen zugeschnitten ist. Das Unternehmen soll zu ihnen als Individuum und zu ihrem Wertesystem passen. Andersherum, aus Unternehmenssicht, ist es genau so, der passende Arbeitnehmer teilt im besten Fall die Werte des Unternehmens.²⁷

3.3 Erfolgsfaktoren Active Sourcing

In diesem Abschnitt werden die ausschlaggebenden Faktoren für den Erfolg des Active Sourcings thematisiert.

3.3.1 Budget

Für die effektive Umsetzung von Active Sourcing benötigt man ein gewissen Budget, z.B.: für Setup, Betrieb und die Etablierung von Wissen in Bezug auf die Nutzung der jeweiligen Quellen. Es können Ausgaben für Personalberater gespart werden wenn man durch Active Sourcing nicht mehr auf diese angewiesen ist. Die sozialen beruflichen Plattformen wie LinkedIn fordern auch oft den Kauf von Premiumzugängen, wenn man nicht nur auf günstige Einstiegspakete zurückgreifen will. Diese Einstiegspakete besitzen meist große Einschränkungen im Vergleich zu den Premiumzugängen, wodurch die Effizienz und Benutzbarkeit deutlich gehemmt werden. Um jedoch den ersten Umgang mit Active Sourcing zu lernen, reichen die Einstiegspakete zunächst aus.²⁸

²⁷ Vgl. Nagel, S. 78

²⁸ Vgl. Graf, S.134

3.3.2 Kompetenz und Qualifikationen

Man benötigt spezielle Recruiting-Mitarbeiter um nach Talenten zu recherchieren und die einzelnen Plattformen betreuen. Häufig wird die mit der Active-Sourcing-Tätigkeit verbundene Kommunikation unterschätzt, so dass Personal, welches schon mit anderen Aufgaben eingebunden ist, nicht für diese Tätigkeiten geeignet ist. Mitarbeiter, die in diesem Bereich arbeiten, sollten über sowohl fachliche als auch persönliche Kompetenzen verfügen. Das fachliche Wissen umfasst die Kenntnis über Suchstrategien, Herangehensweisen und Quellen, die das Personal auf dem aktuellen Stand des Wissens halten.

Auch wirtschaftliche Zusammenhänge, Hierarchieebenen und grundsätzliche Positionsinhalte sollten dem Active-Sourcing-Mitarbeitern ein Begriff sein. Dies führt dazu, dass Vakanzen verstanden werden und die Anforderungen an die Position in eine zielführende Suchanfrage umgesetzt werden.

Eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit gehört ebenfalls zu den benötigten persönlichen Kompetenzen eines Active-Sourcers. Zusätzlich sollte eine Affinität zu Internet und besonders zu sozialen Netzwerken vorhanden sein.²⁹

3.3.3 Einheitliche Ansprache der Kandidaten

Um die Kandidaten erfolgsbringend anzusprechen, benötigt der Active Sourcing Prozess festgelegte Abläufe und eine Definition der beteiligten Rollen. Dies gewährleistet eine differenzierte und durchgängige Betreuung des Kandidaten. Dazu gehören einheitliche Kommunikationsinhalte, gleichzeitiger Start mit anderweitigen Rekrutierungsbemühungen und eine einheitliche Präsentation der Arbeitgebermarke auf allen Kanälen. Gewonnene Kandidaten bedürfen einer besonders überlegten Behandlung, auf Grund ihrer gesteigerten Erwartungshaltung bezüglich der weiteren Betreuung im Bewerbungsprozess.

²⁹ Vgl. Graf, S.135

3.3.4 Erfolgskontrolle

Die genutzten Quellen und Tools benötigen eine stetige Kontrolle und Überprüfung, um eine erfolgreiche Anwendung des Active Sourcing zu gewährleisten. Unerwünschte Investitionen können durch regelmäßiges Controlling vermieden werden. Sinnvolle Untersuchungsgrößen sind beispielsweise die Anzahl und Qualität der potenziellen Kandidaten, Kosten-Nutzen-Verhältnis und die Kontaktierungsmöglichkeiten.³⁰

3.3.5 Externe Partner

Ob aus Zeit- oder Kostengründen, die Zusammenarbeit mit einem externen Partner kann den Unternehmen ebenfalls zum Erfolg verhelfen. Die Hilfe kann verschiedene Formen annehmen, sei es die Erarbeitung einer Recruitingstrategie, das Training der eigenen Mitarbeiter oder die Auslagerung einiger Teile des Active-Sourcing Prozesses.³¹

³⁰ Vgl. Graf, S.136

³¹ Vgl. Graf, S.138

4) Methodik: Eine empirische Untersuchung

Das vierte Kapitel stellt den praxisbezogenen Teil an Hand des Beispiels des Unternehmens VOSS dar. Im ersten Schritt wird zur Erläuterung der Vorgehensweise, der Arbeitsablauf der empirischen Untersuchung sowie die generierten Ergebnisse dargestellt. Auf Basis dieser Untersuchung leitet die Verfasserin Handlungsempfehlungen ab.

4.1 Arbeitsablauf der empirischen Untersuchung

1. Herangehensweise vorstellen
2. Erhebungsmethode beschreiben
3. Auswahl und Kontakttierung der Interviewpartner
4. Erstellung eines Leitfadens
5. Durchführung der Experteninterviews
6. Transkription der Interviewsituation
7. Kodierung des Textmaterials mittels MAXQDA
8. Interpretation der Ergebnisse

4.2 Herangehensweise vorstellen

In dem folgenden Teil wird Schritt für Schritt durch die empirische Untersuchung geführt. Zunächst wird die Erhebungsmethode beschrieben und ihre Auswahl begründet. Im nächsten Schritt definiert die Verfasserin Experten und stellt die Interviewpartner sowie das Unternehmen VOSS vor. Geführt wurden die Interviews mittels eines Leitfadens, dessen Erstellung wird im vierten Schritt erklärt und ist im Anhang zu finden. Die transkriptierten Daten codierte die Verfasserin mit Hilfe der Software MAXQDA, die Wahl der Software sowie die Codes sind in Kapitel 4.7- 4.9. zu finden. Im letzten Schritt wird die SWOT-Analyse definiert und die Ergebnisse interpretiert.

4.3 Erhebungsmethode

Als Erhebungsmethode wurden qualitative Experten-Einzelinterviews mit Leitfaden durchgeführt.

Experteninterviews werden definiert als: Systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung in Form der Befragung von Personen, die über exklusives Wissen verfügen³².

Experteninterviews und qualitative Datenanalysen gehören zu qualitativen Methoden.³³ Qualitative Fallstudien unterscheiden sich von quantitativen Untersuchungen. Während Quantitative Untersuchungen auf standardisierten Erhebungsinstrumenten basieren, in denen die Formulierung und die Reihenfolge von Fragen und Antworten im Voraus definiert werden, sind qualitative Fallstudien eine offene Form von Expertenbefragungen.³⁴

Andere qualitative Methoden der Datenanalyse besitzen einige Unterscheidungen gegenüber Experteninterviews. Das Einsatzgebiet der Experteninterviews ist die Fallstudie, ihr Grad der Strukturierung ist halbstrukturiert oder strukturiert und die Interviewsituation ist asymmetrisch. Es lässt sich insgesamt festhalten, dass sich qualitative Interviewformen vor allem in Bezug auf den Grad der Strukturierung der Interviewsituation, hinsichtlich des Erkenntnisinteresses und bezüglich der Rolle des Interviewers unterscheiden.

Experteninterviews beruhen auf der Interpretation von Sachverhalten die in eine verbale Beschreibung der Sachverhalte resultieren. Die Anforderung an die Methode besteht darin in der Lage zu sein einen oder mehrere Fälle vollständig aufzuklären.³⁵ Die Fragen werden also der Realität ihres Wirkungskontextes angepasst, so dass die Experten nicht unmittelbar mit den Forschungsfragen konfrontiert werden. Die Ergebnisse von Experteninterviews erlauben dem Forscher später Antworten auf seine Forschungsfragen zu geben. Dafür ist eine Operationalisierung der Forschungsfrage notwendig, welche sicher stellt, dass die aus den Interviews generierten Informationen in einer späteren Phase der Untersuchung wieder auf den theoretischen Kontext der Analyse bezogen werden können.

32 Kaiser, S. 6

33 Gläser, S.37

34 Kaiser, S.1

35 Gläser, S. 27

4.4 Auswahl und Kontaktierung der Interviewpartner

Über Expertenwissen verfügen nicht nur Menschen in herausgehobenen Positionen. Interviewpartner in Experteninterviews werden nicht über einen besonderen sozialen Status abgegrenzt. Jeder besitzt aufgrund seiner individuellen Position und seiner persönlichen Beobachtung eine besondere Perspektive auf den jeweiligen Sachverhalt. Ein Beispiel dafür ist ein Automechaniker der zu einem Experten für einen besonderen Typ von Wagen werden kann.

Genau so können Mitarbeiter eine besondere Art von Wissen über beispielsweise das Unternehmen, die Organisation oder den eigenen Arbeitsprozess besitzen. Meuser und Nagel schrieben in einem klassischen Aufsatz 1991, dass man Menschen befragt die aufgrund ihrer Beteiligung Expertenwissen über die Sachverhalte erworben haben. Entscheidend sind das Ziel der Untersuchung sowie der daraus abgeleitete Zweck des Interviews und die sich daraus ergebende Rolle des Interviewpartners. Die besondere Aufgabe besteht darin das besondere Wissen der in der zu erforschenden Situation und Prozesse involvierten Menschen zugänglich zu machen.³⁶

Die Verfasserin wählte als Interviewpartner fünf Experten aus der VOSS Gruppe. Befragt wurden zwei Mitarbeiter aus der Marketingabteilung, zwei Mitarbeiter aus der Personalabteilung und eine Führungskraft aus dem gehobenen Management. Um möglichst unbeeinflusste und konstruktive Antworten zu generieren entschied sich die Verfasserin, die Interviews anonym durchzuführen. Die Personen wurden aufgrund ihres Expertenwissens in den Bereichen Employer Branding und Active Sourcing ausgewählt. Durch ihre berufliche Tätigkeit sind sie täglich mit den beiden Themenbereichen in Kontakt.

Kontakttiert wurden die Experten per E-Mail, in der sie über das Thema informiert wurden.

³⁶ Vgl. Gläser S.23-27

4.4.1 Unternehmensvorstellung VOSS GmbH

Das Unternehmen, ursprünglich eine Amaturenfabrik, wurde 1931 von Hans Hermann Voss am Standort Wipperfürth gegründet. Das Unternehmen produzierte zu Beginn Hauswasserarmaturen. Die Firma entwickelte sich im Laufe der Zeit weiter, so wurde 1953 mit der Herstellung von Rohrverbindungen für Maschinen- und Fahrzeugbau begonnen. Durch die Internationalisierung des Unternehmens entstanden weitere Standorte in Frankreich, England, Spanien und Italien. 1999 wurde der Geschäftsbereich für den Maschinenbau ausgegliedert. Dadurch entstanden die VOSS Fluid GmbH und die VOSS Automotive GmbH, welche bis heute unter der VOSS Holding geführt werden.³⁷ Die VOSS Automotive GmbH ist ein internationaler Anbieter für den Bereich der Nutzfahrzeug- und Pkw-Industrie und ebenso für den Offroad-, Fahrzeug- und Motorenbau.³⁸ 2018 konnte die VOSS Gruppe einen Umsatz von 600 Millionen Euro mit weltweit ca. 6000 Mitarbeitern verzeichnen. Mit rund 400 Mitarbeitern ist die VOSS Fluid GmbH ein internationaler Anbieter für hydraulische Verbindungstechnik. Neben Rohrverschraubungen für die Stationär- und Mobilhydraulik beinhaltet das Produktportfolio auch weitere ergänzende Programmiererweiterungen wie Montagemaschinen und Hilfsmittel. Als führender Hersteller für den internationalen Maschinenbau liegt der Fokus auf anwendungsbezogenen Systemlösungen. VOSS Fluid besetzt in diesem Bereich die notwendige Systemkompetenz, um ihren Kunden ein Gesamtpaket an Leistungen anbieten zu können, welches von der technischen Planung und Umsetzung, über die optimalen Produktionsprozesse bis hin zur wirtschaftlichen logistischen Lösung reicht.



Abbildung E: VOSS Produkte

³⁷Vgl. VOSS Gruppe (2018a)

³⁸Vgl. VOSS Gruppe (2018b)

Das Unternehmen hat seine Zentrale und sein Hauptwerk in der Stadt Wipperfürth. Wipperfürth ist eine Stadt im Oberbergischen Kreis. Die Stadt hat 23.003 Bewohner und gehört zum Regierungsbezirk Köln. Eine, für die kleine Stadt, gesunde Wirtschaftsstruktur mit vornehmlich mittelständigen Industrie- und Handwerksbetrieben sowie eine leistungsfähige Landwirtschaft zeichnen die Stadt aus.³⁹

Die Lage des Unternehmens wird in den folgenden Kapiteln noch von Bedeutung sein.

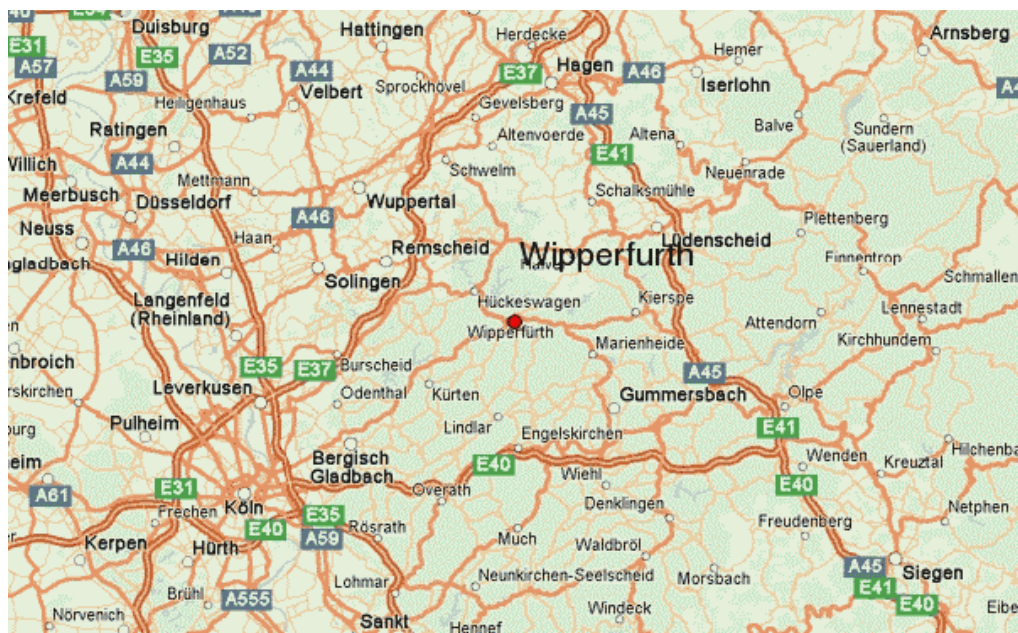


Abbildung F: Lage VOSS GmbH

³⁹ Vgl. http://www.obk.de/cms200/kreis/staedte_gemeinden/wipper/ Stand: 15.07.2019

4.5 Erstellung eines Leitfadens

Die Interviews wurden mittels eines Leitfadens gestützt, welcher offene Fragen beinhaltet. Der Vorteil hierbei ist, dass der Interviewer in der Lage ist im Vorhinein festzulegen welche Informationen er benötigt. Dies vermittelt dem Interviewpartner den Eindruck, dass der Interviewer sich Wissen bezüglich des behandelten Themas angeeignet hat. Der Ablauf sieht dann so aus, dass der Interviewer seinen Gesprächspartner innerhalb des Interviews gezielt auf verschiedene Themen ansprechen kann und so die Antworten erhält die er benötigt.

Alle vorformulierten Fragen sind in diesem Interviewleitfaden enthalten. Durch seine Strukturierung stellt er eine Vergleichbarkeit der fünf durchgeführten Interviews sicher. Durch den offenen Charakter der Methode und den individuellen Interviews, kann es Schwierigkeiten bei dem Zusammenführen der verschiedenen Antworten geben. Der Interviewleitfaden gewährleistet eine Struktur und beugt den möglichen Schwierigkeiten vor.

Der von der Verfasserin erstellte Leitfaden ist in 20 Fragen gegliedert und deckt zwei Themenbereiche ab. Der erste Themenbereich befasst sich mit Employer Branding und der zweite mit Active Sourcing.

- Teil 1 Employer Branding: Die Fragen im ersten Teil des Leitfadens leiten sich aus Kapitel 3.4 Erfolgskriterien Employer Branding ab
- Teil 2 Active Sourcing: Die Fragen im zweiten Teil des Leitfadens leiten sich aus Kapitel 3.5 Erfolgskriterien ab

Der Interviewleitfaden ist im Anhang zu finden.

4.6 Durchführung der Experteninterviews

Der erstellte Leitfaden wurde den Interviewpartnern einige Tage vor den Gesprächen zugesandt, dies bot ihnen die Möglichkeit sich ausreichend mit den Fragen auseinander zusetzen. Während der Gespräche diente der Interviewleitfaden den Interviewten als Orientierung.

Die Einzelgespräche wurden auf Grund größerer Entfernung der Verfasserin zu den Interviewpartnern telefonisch durchgeführt. Die Gesprächsdauer betrug 30 Minuten. Und beinhaltete 23 Fragen zu Employer Branding und Active Sourcing.

Um eine spätere Transkription zu gewährleisten, wurden die Gespräche in Einverständnis mit den Interviewpartnern aufgezeichnet.

4.7 Audiotranskription der Interviewsituation

Auf die Durchführung der Interviews folgt eine Audiotranskription. Unter einer Transkription versteht man eine umgeschriebene Textform einer Audiodatei. Dies macht Redebeiträge aus den Interviews als Text dauerhaft verfügbar. Gestik und non-verbale Kommunikation werden nicht mit berücksichtigt.

Die Verfasserin verzichtete, auf Grund der Kürze der gesprochenen Inhalte auf eine Transkriptionssoftware oder ähnliche Hilfsmittel und führte die Transkription der Gespräche eigenständig durch ⁴⁰

Im Anhang sind die Audiotranskriptionen der Interviews zu finden.

4.8 MAXQDA

Die Autorin der vorliegenden Arbeit entschied sich dazu MAXQDA als Programm zur qualitativen Datenanalyse zu nutzen. Als weltführende Software für qualitative Mixed Methods Forschung ist es eins der umfangreichsten Programme in diesem Bereich und wird von tausenden Forschern in mehr als 150 Ländern genutzt. Die von der Firma VERBI produzierte Software, wird zur Unterstützung von wissenschaftlichen Projekten und Studien verwendet. Sie

⁴⁰ Vgl. Hilbig, S.61

analysiert Texte, Interviews, Bild-, Audio- und Videodateien. Sie unterstützt den Forscher dabei Einblicke in das Datenmaterial zu gewinnen.

MAXQDA kann für jede Art von qualitativer Forschung genutzt werden, dazu gehören Grounded Theory, Literaturreviews, Marktforschung, qualitative Inhaltsanalyse und Mixed Methods Ansätze.⁴¹

4.9 Kodierung des Textmaterials mittels MAXQDA

Auf die Protokollierung der Interviewsituation folgt die Bearbeitung der besprochenen Inhalte. Die Inhalte oder auch Daten von Experteninterviews bedürfen einer qualitativen Datenanalyse. Zunächst sollte definiert werden wobei es sich um qualitative Daten handelt. Der Begriff „qualitative Daten“ stammt aus den Sozialwissenschaften und ist eine Bezeichnung für alle nicht-numerischen, unstrukturierten Daten.⁴²

Die qualitative Datenanalyse weist einige Besonderheiten auf. Die gewonnenen Daten können aufgrund der Offenheit und geringen Standardisierung der Instrumente nicht sinnvoll statistisch ausgewertet werden. Daher kommen zur Datenanalyse interpretative Verfahren der Datenanalyse zum Einsatz, die durchaus nach systematischen Kriterien ausgeführt werden. Dies fordert einen höheren Grad der Strukturierung mittels eines Interviewleitfadens. Die Zielsetzung der qualitativen Datenanalyse ist die Gewinnung von Sachinformationen.

Die Verfasserin hat sich dazu entschieden eine qualitative computergestützte Datenanalyse durchzuführen. Man nennt die Programme um eine solche Art von Analysen durchzuführen „QDA-Software“.⁴³ QDA steht für “Qualitative Data Analysis”. In der Soziologie, Psychologie, Erziehungswissenschaft, Gesundheitsforschung und vielen anderen Disziplinen werden QDA Programme verwendet. Die Programme geben keine bestimmte Methode der Analyse vor sondern verändern den Arbeitsstil und gestalten ihn effizienter, als es analog mit Zettel und Stift möglich wäre.

Ist die Audiotranskription durchgeführt, beginnt der nächste Schritt, die Kodierung des Textes. Zunächst wird jedes Interview einzeln bearbeitet. Die

41 Vgl. <https://www.maxqda.de/was-ist-maxqda> 03.07.2019

42 Vgl. Rädiker, Kuckartz S.2

43 Vgl. Kuckartz, S.9

Textpassagen werden nach Themen oder Codes geordnet. Eine Textpassage kann natürlich auch mehrere Themen beinhalten, so dass mehrere Codes ineinander greifen. Sind jeder Textpassage Codes zugeordnet worden beginnt nun die Zusammenfassung der Themen. Bei der Zusammenfassung der Texte werden Gemeinsamkeiten und Unstimmigkeiten der Antworten der verschiedenen Gesprächspartner deutlich. Nun wird das gebündelte Wissen der Experten in den Zusammenfassungen sichtbar. Dieses Wissen wird nun generalisiert und kann so mit Theorien verknüpft werden.

Die verwendeten Codes lauten:

- Leitbild des Unternehmens
- Employer Branding
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Arbeitgeberversprechen
- Arbeitgeberattraktivität
- Unternehmensimage/ Presse
- Webseite Arbeitswelt
- Suchmaschinen Suche
- Plattformen
- Kandidaten Ansprache
- Kontrolle
- Schulungen/ Qualifikationen
- Externe Partner

4.10 Darstellung der Ergebnisse

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den gewonnenen Ergebnissen der Expertenbefragungen. Im folgenden werden die Ergebnisse, aufgeteilt in die Bereiche Employer Branding und Active Sourcing beschrieben. Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für die im letzten Kapitel zu findenden Handlungsempfehlungen.

Die Interviewpartner gaben alle ähnliche Antworten zu den Fragen an, keine Antwort widersprach der Antwort eines anderen, lediglich bot eine Antwort mehr Informationen. Daher bilden die Ergebnisse eine Zusammenfassung aus allen 5 Interviews und sind nicht unterteilt in die Ergebnisse jedes einzelnen Interviewpartners.

4.10.1 Employer Branding:

Der erste Teil der Ergebnisse ist dem Employer Branding zu zuordnen.

Unternehmensleitlinien

VOSS Fluid besitzt seit seiner Gründung Unternehmensleitlinien. Früher wurden diese von dem mittlerweile verstorbenen Gründer der Firma vorgelebt. Durch das damalige Management wurden diese weitergeführt. Im Laufe der Jahre und durch einen Wechsel des Managements wurden die Leitlinien genauer definiert und der rechtliche Rahmen gesetzt und gefestigt. Zur genaueren Definierung wurde ein Team aus dem mittleren- und oberen Management zusammengestellt. Diese Definition wurde wiederum dem gesamten Management vorgestellt und befürwortet. VOSS Unternehmensleitlinien stellen eine gemeinschaftliche Arbeit aller Ressortleitern und der Geschäftsführung dar. Intern wird nach diesen Leitlinien gelebt und sich orientiert, sie definieren alle Verhaltenswerte und Normen des Unternehmens und der Mitarbeiter.

Als ständige Erinnerung hängen die Leitlinien in Bildform in jedem Besprechungszimmer und Büro. Die Interviewpartner sagten, auch im Intranet sind die Leitlinien konstant spür- und erlebbar. Neue- und interessierte Mitarbeiter und Bewerber treten das erste mal in Kontakt mit den

Unternehmensleitlinien wenn ihnen in einem ersten Gespräch im Unternehmen der Unternehmensflyer gegeben wird, in diesem die Leitlinien vorgestellt werden.

Im Hinblick auf Veränderung, haben die Unternehmensleitlinien einen eher konstanten Charakter und werden alle 3-5 Jahre an den Compliance und die rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst.

Arbeitgebersversprechen/ Arbeitgeberattraktivität

Am präsentesten ist die Tatsache, dass VOSS sich als Familie sieht. Dies wird intern permanent über Medien wie die Mitarbeiterzeitschrift kommuniziert, aber auch durch das Miteinander der Kollegen lässt sich das spüren. Die Mitarbeiter begrüßen sich immer, wenn sie sich im Unternehmen, z.B.: auf dem Gang begegnen. Dabei spielt keine Rolle in welcher Abteilung der Mitarbeiter arbeitet oder welche Position er besetzt. Es wird nach keiner hierarchischen Denkweise gelebt, das Unternehmen bietet all seinen Mitarbeitern ein großes Gehör, so dass jeder die Prozesse mitgestalten und seine Ideen mit einbringen kann. VOSS zeigt sich als, ein den Arbeitnehmern nahestehender, sozialer Arbeitgeber.

Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bietet das Unternehmen seinen Mitarbeiter permanente interne und externe Schulungen an. Das Unternehmen verfügt über einen ausführlichen Schulungskatalog. Ein Beispiel dafür ist das Seminar VOSS Guide, in dem alle Führungskräfte geschult werden. Zusätzlich werden den Mitarbeitern diverse Dinge für die Work Life Balance geboten. Beispiele sind Fitness Studio, eine Kantine, gemeinsame Sommerfeste, Tischtennis etc.

Kommuniziert werden diese Aspekte zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität innerhalb des Unternehmens per Mail oder in der Unternehmenszeitschrift. Interessierte Bewerber erfahren einen kleinen Teil des Arbeitgebersversprechens und der Arbeitgeberattraktivität in der Unternehmensbroschüre, oder über Arbeitgeber Awards. VOSS ist ein Hidden Champion, also ein Marktführer der in vielen Bereichen unbekannt ist, daher ist das Unternehmen sehr bemüht als attraktiver Arbeitgeber darzustehen und Mitarbeiter zu gewinnen, die auch aus anderen Orten kommen. Dafür nutzt VOSS Arbeitgeber Awards, wie z.B. den von Fokus Money um seine Vorzüge zu kommunizieren.

USP

Während der Interviews stellte sich heraus, dass VOSS keinen im Unternehmen flächendeckend bekannten USP besitzt. Die Interviewpartner nannten der Interviewerin die persönlich von ihnen empfundenen Alleinstellungsmerkmale. VOSS unterscheidet sich von andere Unternehmen, dadurch dass es ein sehr sozialer Arbeitgeber ist und seinen Mitarbeiter sehr nah ist. Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal sei die Lage des Unternehmens, das ländliche Wipperfürth.

Mitarbeiterzufriedenheit

Mittels verschiedener Wege wird die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen erfasst. Eine Möglichkeit der jährlicher Business Lunch, der den Mitarbeitern die Chance der Mitsprache gibt. Zusätzlich gibt es einen Betriebsrat der mit den Mitarbeitern in Kontakt steht. Durch den offenen Führungsstil ist jeder Mitarbeit frei zu jeder Zeit zu seinem Vorgesetzten zu gehen und mit diesem über Punkte bezüglich der Mitarbeiterzufriedenheit zu sprechen. Einmal im Jahr sieht das Unternehmen ein Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten vor, in dem beide Parteien über ihre Probleme und Wünsche sprechen können. Internetkanäle wie Konunu bieten den Angestellten eine zusätzliche Möglichkeit das Unternehmen nach ihrer Zufriedenheit zu bewerten. Klassische Mitarbeiterbefragungen nutzt das Unternehmen nicht.

Unternehmensimage / Awards / Presse

Die vorherigen Ergebnisse setzten sich hauptsächlich mit der internen Kommunikation des Unternehmensimages bzw. Arbeitgebersversprechens auseinander. Der folgende Punkt fasst die Ergebnisse der externen Kommunikation des Unternehmens zusammen, besonderer Fokus wird auf die Beziehung zu den Medienvertretern gelegt.

VOSS steht in einer engen Beziehung zu den Medienvertretern. Das Unternehmen verfasst häufig Fachbeiträge in Fachzeitschriften (O+P/ Fluid), diese werden meist in Zusammenarbeit mit Redakteuren verfasst. Dabei achtet die Marketingabteilung darauf, dass eine produktspezifischr Part und eine Part sich als Unternehmen zu präsentieren erfüllt, sind. Anwenderberichte in der die Zusammenarbeit mit Kunden beschrieben wird, zeigen dem Leser, wie die Kunden die Zusammenarbeit mit VOSS empfinden. Es werden jedoch nicht nur

fachliche Dinge nach vorne getrieben, zu imageträchtigen Dingen lädt VOSS immer die Lokalpresse ein, Gelegenheiten sind z.B.: Messen oder Sommerfeste. Zu jeder Gelegenheit wird der Presse eine Pressemitteilung zur Verfügung gestellt, in dieser Pressemitteilung befindet sich auch immer ein Teil, welcher VOSS als Unternehmen vorstellt. Kunden erhalten zusätzlich einen Kundennewsletter mit wichtigen Neuigkeiten.

4.10.2 Active Sourcing

Der zweite Teil der Ergebnisse ist dem Active Sourcing zuzuordnen.

Kontrolle und Budget

Jedem Aufgabenbereich des Unternehmens ist ein Budget zugeordnet, daher steht dem Active Sourcing ebenfalls ein festgelegtes Budget zur Verfügung. Die Kontrolle des Active Sourcing geschieht regelmäßig, da sind Kennzahlen zu nennen.

Webseite Arbeitswelt

VOSS besitzt die Webseite „Arbeitswelt“. Diese Webseite wird von der Personalabteilung betrieben. Dort finden interessierte Arbeitnehmer ausführliche Informationen zum Unternehmen. Diese Informationen werden in Form von Informationstexten und Mitarbeiterkommentaren bereitgestellt. Imagevideos vermitteln einen näheren Eindruck über den Arbeitgeber. Die vorhandenen Benefits werden mittels Aufzählungen und Awards kommuniziert. Zielgruppe der Seite sind Schüler, Studenten, Berufseinsteiger und Berufserfahrene. Eine passende Stelle lässt sich unter dem Reiter Jobangebote finden. Diese Jobangebote bestehen aus genauen Beschreibungen der Stelle sowie den geforderten Fähigkeiten eines geeigneten Kandidaten. Interessierte können sich dann sofort auf eine Stelle bewerben. Wird keine passende Stelle geboten, gibt es auch die Möglichkeit eine Initiativbewerbung zu senden.

Suchmaschinen

Zur Akquirierung von Mitarbeitern wird neben den beruflichen sozialen Netzwerken zusätzlich eine Suchmaschinensuche durchgeführt.

Berufliche soziale Netzwerke

Als berufliche, soziale Netzwerke nutzt VOSS Xing und LinkedIn. Auf Xing besitzt das Unternehmen eine Benotung von 4,9 und eine Followerzahl von 599 Personen. In dem Profil findet sich eine kurze Beschreibung über das Unternehmen sowie ein Link zu der Unternehmenswebseite, auf der mehr Informationen bereitgestellt werden. Die Awards sowohl von Fokus Money als auch von Konunu werden in dem Profil präsentiert.⁴⁴

Hauptsächlich stützt sich VOSS auf LinkedIn, da es sich dabei um eine internationale Plattform handelt. Im Gegensatz zu dem Internetauftritt bei Xing besitzt jede Auslandsgesellschaft von VOSS ein eigenes Profil bei LinkedIn. Das Profil der Auslandsgesellschaft in den USA beschreibt das Unternehmen auf englisch und besitzt eine Followerzahl von 2499 Personen.

Auf diesen beiden Plattformen betreibt das Unternehmen aktiv Networking und sucht geeignete Kandidaten um vakante Stellen zu besetzen.

Besonders stolz ist das Unternehmen auf seinen Auftritt auf der Plattform Kununu. Mit 255 Mitarbeiterbewertungen erhält VOSS 4,07 Sterne von 5 möglichen Sternen und wird von 95% als Arbeitgeber weiterempfohlen.⁴⁵ Die Nutzer der Plattform bewerten insbesondere das Umweltbewusstsein, der Umgang mit älteren Kollegen und das Image des Unternehmen positiv. Eher schlechtere Bewertungen erhalten die Kategorien Kommunikation, interessante Aufgaben und Kollegenzusammenhalt.

⁴⁴ Vgl. <https://www.xing.com/companies/vossautomotivegmbh>

⁴⁵ Vgl. <https://www.kununu.com/de/voss-gruppe-voss-holding-voss-automotive-voss-fluid/kommentare> Stand: 15.07.2019

Ansprache der potenziellen Kandidaten

Die Zielgruppe der potenziellen Kandidaten wird anhand der jeweiligen offenen Stellenanzeigen definiert. Diesen werden Personalreferenten zugeordnet, das heißt jeder Interessent hat einen konstanten Ansprechpartner an seiner Seite. Die Rahmenbedingungen an diese Ansprache werden auf Basis von rechtlichen Richtlinien wie dem allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz erstellt.

Hilfe eines externen Partners

Zur Hilfe der Akquirierung von höheren Führungspositionen nutzt das Unternehmen externe Personaldienstleister.

Schulungen

Ähnlich wie bei der Akquirierung von Führungspersonal nutzt VOSS für Schulungen von Active Sourcing Kompetenzen externe Partner und bietet keine internen Möglichkeiten der Weiterbildung.

4.11 SWOT Analyse

Zur Analyse der in Kapitel 4.11 beschriebenen Ergebnisse nutzt die Verfasserin eine SWOT Analyse. SWOT-Analyse oder SWOT Matrix ist ein angloamerikanisches Akronym und steht für die Begriffe strengths, weakness, opportunities and threats. Die deutsche Übersetzung dafür ist die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse welche eine Positionierungsanalyse der Unternehmens Aktivitäten gegenüber dem Wettbewerb darstellt.

Die SWOT-Analyse ist ein mehrdimensionales Analyse-Tool, in dem ihr zugrunde liegenden Arbeitsverfahren, werden die Ergebnisse der externen Unternehmens-Umfeld-Analyse in Form eines Chancen-Risiken-Katalogs zunächst zusammengestellt und dem Stärken-Schwächen-Profil der internen Unternehmensanalyse gegenübergestellt.⁴⁶ Die Analyse verknüpft die interne Unternehmenssituation mit den externen Umweltbedingungen, also mit der Wettbewerbssituation am Markt.⁴⁷

Ein Vorteil der SWOT-Analyse ist, ist ihre einfache Durchführung. Trotz der leichten Anwendung liefert sie handfeste Ergebnisse. Zu jedem beliebigen Zeitpunkt kann durch die SWOT-Analyse der Ist-Zustand eines Betriebes

⁴⁶ Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/swot-analyse-52664>

⁴⁷ Vgl. Eickenberg S. 5

bewertet werden. Trotz der Analyse der momentanen Situation eines Unternehmens, werden die Zukunftsaussichten nicht außer Acht gelassen.⁴⁸

Zu den Stärken gehören die Faktoren eines Betriebs, welche seine Entwicklung und Wettbewerbsposition positiv beeinflussen. Solche Faktoren, sind meist Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens, die in der SWOT-Analyse herausgestellt werden.

Die Schwächen, sind das genaue Gegenteil der Stärken. Sie beschreiben interne Betriebsabläufe eines Unternehmens, welche eine negative Auswirkung auf die Entwicklung und Wettbewerbsstellung haben.

Das Umfeld des Unternehmens bietet Chancen, die dazu genutzt werden können, die Stellung im Wettbewerb und die Entwicklung des Unternehmens positiv zu beeinflussen.

Risiken sind ebenfalls Faktoren der Umwelt, sie können den Betrieb negativ beeinflussen, sollten sie nicht rechtzeitig erkannt werden. Durch eine regelmäßige Überwachung der Risiken, ist es möglich diese zu verringern oder sogar ins positive gewandelt zu werden.

4.11.1 Swot Analyse der Ergebnisse

Im Folgenden analysiert die Verfasserin, die aus den Experteninterviews herausgestellten, Kompetenzen mittels einer SWOT Analyse. Diese Analyse bietet die Grundlage für eine nachfolgende Erstellung von Handlungsempfehlungen.

⁴⁸ Vgl. 50Minuten.de, S.1 ,

Stärken	Schwächen
• Online Auftritt: Webseite „Arbeitswelt“, Xing, LinkedIn • Arbeitgeberversprechen spürbar durch familiäres Klima • Arbeitgeberangebot für Arbeitnehmer (Schulungen, Fitnessstudio, Kantine etc.) • Einheitliche Ansprache der potenziellen Mitarbeiter • Planung und Kontrolle	• Nur wenige Maßnahmen zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit • kein im Unternehmen einheitlich bekannter USP
Chancen	Risiken
• gute Bewertungen bei Kununu • gewonnene Arbeitgeber-Awards • gute Kontakte/Mitarbeit zu den Medienvertretern • Unterstützung bei der Akquirierung neuer Mitarbeiter durch externe Partner • Schulungen im Bereich Active Sourcing durch externe Partner	• Örtliche Lage des Unternehmens (Wipperfürth)

Stärken

Zu den Stärken des Unternehmens gehört eindeutig die Unternehmenswebseite „Arbeitswelt“. Unternehmensexternen vermittelt sie einen umfangreichen Eindruck über VOSS als Arbeitgeber. Zusätzlich vereinfacht sie den Prozess des Bewerbens, in dem sie vakante Stellen anzeigt und den Nutzer die Möglichkeit gibt sich direkt über diese Seite zu bewerben, Initiativ Bewerbungen werden ebenfalls angeboten. VOSS ist auf den beruflichen, sozialen Plattformen Xing und LinkedIn präsent und besitzt ein ausführliches Profil, welches eine hohe Reichweite durch ein großes Netzwerk an Followern erreicht. Der online Auftritt gibt Interessierten eine gute Möglichkeit sich über das Unternehmen zu informieren.

Die von dem Unternehmen bereitgestellten Angebote werden zahlreich und positiv wahrgenommen. VOSS bietet seinen Arbeitnehmern einen großen Katalog an Benefits die von flexiblen Arbeitszeitmodellen bis hin zu gesundheitsfördernden Maßnahmen. Dieses Angebot wird ebenfalls online kommuniziert.

Trotz der Größe des Unternehmens wird in dem Unternehmen auf ein familiäres Klima geachtet. VOSS bleibt seinem Arbeitgeberversprechen der „VOSS Familie“ treu. Spürbar ist diese Mentalität durch die flachen Hierarchien, das Miteinander der Kollegen, sowie im Intranet und der Unternehmenszeitung „Blickpunkt“

Eine weitere Stärke stellt die Planung und Kontrolle der Ansprache potenzieller Mitarbeiter dar. Eine einheitliche Ansprache durch einen festgelten Ansprechpartner der potenziellen Mitarbeiter, sichert eine positive Kommunikation. Durch die regelmäßige Kontrolle der Maßnahmen zur Akquirierung, wird eine stetige Sicherstellung und Verbesserung des Kontaktes gewährleistet.

Schwächen

Während der Experteninterviews stellte sich heraus, dass VOSS keinen, im Unternehmen flächendeckend bekannten ,USP besitzt. Die Alleinstellungsmerkmale sind Unternehmensintern definiert und festgehalten werden jedoch nicht ausreichend an die Mitarbeiter oder Unternehmensexterne

kommuniziert. Dies hemmt die Abgrenzung des Unternehmens zu seinen Wettbewerbern.

Es finden zwar regelmäßige Gespräche zwischen den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten statt, dies reicht jedoch nicht aus und produziert keine repräsentativen Ergebnisse. Ohne diese Ergebnisse und Kennzahlen, wird es erschwerlicher die Mitarbeiterzufriedenheit zielführend zu verbessern.

Chancen

VOSS ist stolz auf seinen Auftritt auf der Plattform Kununu. 4,07 von 5 Sternen und eine Weiterempfehlung von 95%, erlangte das Unternehmen von 255 Bewertungen. Dies zeigt den Nutzern der Plattform, dass VOSS von seinen Mitarbeitern als positiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Dazu zählen ebenfalls die gewonnenen Arbeitgeber-Awards, beispielsweise von FokusMoney 2018, welche die Versprechen des Arbeitgebers bestätigen. Zu finden sind die Awards in allen beruflichen Profilen, auf der Unternehmenswebseite sowie auf der Seite „Arbeitswelt.voss.net“.



Abbildung G: VOSS Awards

Es wird ein enger Kontakt sowie eine gute, gemeinsame Zusammenarbeit mit den Medienvertretern gepflegt, was die Medienpräsenz von VOSS positiv beeinflusst. Ebenfalls wie bei Kununu und den Arbeitgeberawards bestätigt eine außenstehende Instanz, was das Unternehmen zu bieten hat.

Eine weitere Chance sind die Schulungen, welche durch externe Unternehmen angeboten werden. Dadurch wird den Mitarbeitern die Möglichkeit der Weiterentwicklung und Weiterbildung geboten. Dies bietet nicht nur Vorteile für die Arbeitnehmer sondern wirkt sich auch positiv auf die Qualität der geleisteten Arbeit im Unternehmen aus.

Risiken

Wie viele Hidden Champions sitzt das Unternehmen an einem ländlichen Standort. Dies birgt mehrere Risiken. Die Stadt Wipperfürth wird weniger Menschen bekannt sein, als die Stadt Köln, was zur Folge hat, dass eine Großzahl an Menschen das Unternehmen aufgrund seiner Lage überhaupt nicht kennen. Personen, die sich für VOSS als Arbeitgeber interessieren, könnten von dem Standort auch abgeschreckt werden. Ein kleiner, ländlicher Ort bietet den meisten Menschen weniger Vorteile als eine Großstadt, besonders wenn dies eine lange Anfahrt zur Arbeit oder aber sogar einen Umzug fordert. Im Gegensatz zu Unternehmen an attraktiveren Standorten besitzt VOSS aufgrund seiner Lage einen Wettbewerbsnachteil.

5) Handlungsempfehlung

Die folgende Aufstellung von Handlungsempfehlungen ist subjektiv. Aufgrund der Literaturrecherche und durchgeführten Experteninterviews empfiehlt die Autorin dem Unternehmen VOSS folgende Maßnahmen. Das Unternehmen bietet aus Sicht der Verfasserin bereits gute Bedingungen, die Handlungsempfehlungen bauen auf diesen Bedingungen auf.

5.1 Flächendeckende Kommunikation des USP

Ein Vorteil des USP's ist, dass er den Mitarbeitern als roter Faden dient, der sich durch ihre tägliche Arbeit zieht.⁴⁹ Wird dieser intern nicht kommuniziert, kann es den Mitarbeitern passieren das größere Ziel hinter ihrer Arbeit zu vergessen, auf die Arbeitnehmer Motivation kann sich das negativ auswirken.

Die Verfasserin empfiehlt dem Unternehmen den USP aktiv, sowohl intern als auch extern, zu kommunizieren, um ihn bei den Kollegen zu verankern. Geeignete Kanäle zur Verbreitung der USP, sind das Intranet, die Unternehmenszeitschrift und Unternehmensbroschüren. Wie in den Experteninterviews erfahren, erhalten potenzielle und neue Mitarbeiter eine Imagebroschüre des Unternehmens. Die Imagebroschüre bietet die ideale Möglichkeit, den USP vorzustellen, so dass sofort bei bestehendem Interesse in dem Unternehmen zu arbeiten, der USP zur Kenntnis genommen wird. Damit die Alleinstellungsmerkmale allgegenwärtig sind und nicht in Vergessenheit geraten, empfiehlt die Verfasserin regelmäßige Beiträge im Intranet und in der Unternehmenszeitschrift die an den USP erinnern und ihn klar zu definieren.

5.2 Messung der Mitarbeiterzufriedenheit

Neben der Motivation der Mitarbeiter gilt es ebenfalls ihre Zufriedenheit aufrecht zu erhalten. "Gemeint ist eine Zufriedenheit, die sich in Engagement und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zeigt. Sie geht über die offiziellen Definitionen von Zufriedenheit hinaus." definieren Stolz und Wedel-Klein den Begriff der Mitarbeiterzufriedenheit.⁵⁰

Das Unternehmen VOSS bietet seinen Arbeitnehmern eine Vielzahl an Benefits, die Verfasserin empfiehlt jedoch eine Messung der Zufriedenheit betreffend der Benefits und Arbeitsbedingungen. Die Kontrolle der Zufriedenheit stellt sowohl eine Sicherung als auch die Möglichkeit einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen sicher und bietet dem Unternehmen neue Impulse. Wie die Experten berichten führt das Unternehmen regelmäßige Gespräche zwischen

⁴⁹ Vgl. Hausegger, S.48

⁵⁰ Vgl. Stolz/Wedel-Klein, S.119

den Mitarbeitern und Führungskräften durch, dies empfindet die Verfasserin jedoch nicht als ausreichend. Regelmäßige anonyme Befragungen, durch die Personalabteilung, bezüglich der Zufriedenheit, sieht die Verfasserin als wichtig an. Externe Partner können das Unternehmen bei den Befragungen unterstützen. Die Literatur empfiehlt die Messung mittels eines anonymen Fragebogens durchzuführen. Regelmäßige Durchführungen (mindestens einmal im Jahr), sind wichtig, da sich einerseits die Motive Bedürfnisse der Mitarbeiter ändern können und andererseits neue Mitarbeiter eingestellt werden können. Befragungen mit größeren Abständen liefern nicht das notwendige Feedback und lassen keine Veränderungen erkennen.⁵¹

5.3 Steigerung der Standortattraktivität

Wie in Kapitel 4.12.1 analysiert stellt die ländliche Lage des Unternehmens ein Risiko dar neue Mitarbeiter zu akquirieren. Jedoch bieten Risiken die Möglichkeit, in Chancen umgewandelt zu werden. VOSS ist es durch einige Maßnahmen möglich, seinen Standort, für potenzieller Mitarbeiter, attraktiver erscheinen zu lassen. Imagevideos sind eine gute Möglichkeit, die Stadt vorzustellen und ihre Vorzüge zu präsentieren. Potenzielle Mitarbeiter können sich dadurch ein eigenes Bild von der Stadt machen und erhalten zusätzlich umfangreiche Informationen.

Ein positives Beispiel dafür ist das Unternehmen New Yorker, welches seine Zentrale in Braunschweig hat. Die Modekette produzierte ein ansprechendes Imagevideo über die Stadt und erfreute nicht nur die Braunschweiger Bürger, sondern erzielte ebenfalls einen guten Marketingeffekt. Filme solcher Art eignen sich besonders dazu neue Mitarbeiter in die Stadt zu locken.⁵²

5.4 Corporate Blog

Eine weitere Empfehlung ist die Erstellung eines Corporate Blogs, in dem Mitarbeiter nicht nur auf ihre tägliche Arbeit und das Unternehmen eingehen, sondern auch Beiträge bezüglich der Stadt Wipperfurth verfassen. Die Beiträge machen das Unternehmen und die Marke, mittels Storytelling greifbarer für den Leser. Corporate Blogs verleihen den Unternehmen eine persönliche Note. Werden die Autoren hinter den geschriebenen Beiträgen sichtbar, baut dies Vertrauen und Sympathien auf. Besonders gut eignet sich die Methode für Employer Branding, wenn es zeigt wie es ist in dem Unternehmen zu arbeiten oder eine Ausbildung zu absolvieren.⁵³

51 Vgl. Weber, S.102

52 Vgl. Schulz, S.29

53 Vgl. Leopold, S.11f.

5.5 Newsletter

VOSS spricht potenzielle Mitarbeiter über die beruflichen sozialen Netzwerke geplant und einheitlich an. Die Kommunikation mit dem Talente-Netzwerk kann aus Sicht der Verfasserin, jedoch noch verbessert werden. Newsletter geben einen Einblick über die aktuelle Entwicklung des Unternehmens. Geeignete Themen sind die Entwicklung des Unternehmens, Zukunftsaussichten sowie Erfolge am Markt. Per E-Mail versendete Newsletter, die Themen und Bereiche behandeln, welche für die potenziellen Mitarbeiter interessant sind, erachtet die Verfasserin für ein besonders gutes Instrument, die Kommunikation aufrecht zu erhalten.⁵⁴

Zu den Stärken und Chancen empfiehlt die Verfasserin, das Beibehalten und die Weiterentwicklung der eingesetzten Methoden.

⁵⁴ Vgl. Ardhold, S.225

6) Fazit

Abschließend möchte ich mein Vorgehen reflektieren und die Ergebnisse zusammenfassen.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurde untersucht, wie business-to-business Unternehmen Active Sourcing und Employer Branding nutzen können, um erfolgreich Mitarbeiter zu binden und neue Mitarbeiter zu akquirieren.

Zunächst brachte ein Überblick über die Besonderheiten am Markt des Mittelstandes die Erkenntnis, dass 48% der befragten Unternehmen sich, aufgrund des Fachkräftemangels, nicht in der Lage fühlen, vakante Stellen zu besetzen. Das Resultat dieser Ergebnisse war, dass der Fachkräftemangel das Top-Risiko in der deutschen Wirtschaft darstellt. Daraus leitete die Verfasserin ab, dass Employer Branding und Active Sourcing Methoden sind, welche die Unternehmen nutzen müssen um dem Problem des Fachkräftemangels zu trotzen.

Im darauf folgenden Abschnitt wurden die ausschlaggebenden Faktoren für den Erfolg des Employer Brandings und Active Sourcing thematisiert. Es wurde festgestellt, dass die Differenzierung des Unternehmens vom Wettbewerb, Unternehmensleitlinien und Mitarbeiterbindung, Faktoren des Employer Brandings sind, welche sowohl die Mitarbeiterbindung als auch die Akquirierung neuer Mitarbeiter positiv beeinflussen. Ausschlaggebend für den Erfolg des Active Sourcings ist ein ausreichendes Budget, fachliche sowie persönliche Kompetenzen des Rekrutingspersonals, eine einheitliche Ansprache der Kandidaten, die mögliche Hilfe externer Partner, sowie am Ende eine Kontrolle der Maßnahmen.

In einem nächsten Schritt fand eine empirische Analyse statt, in der das Employer Branding und Active Sourcing des Unternehmens VOSS analysiert wurde. Die Verfasserin beschrieb ihre Vorgehensweise und stellte das Unternehmen vor und begründete ihre Auswahl der Interviewpartner. Mittels eines qualitativen Leitfadeninterviews befragte die Verfasserin Mitarbeiter des Unternehmens zu diesen Themen. Die gewonnenen Informationen wurden mit Hilfe der Software MAXQDA codiert und die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken analysiert.

Auf Basis der SWOT-Analyse Handlungsempfehlungen wurden für das Employer Branding und Active Sourcing des Unternehmens entwickelt. Empfohlen wurde den USP des Unternehmens flächendeckend zu kommunizieren, die Mitarbeiterzufriedenheit mittels eines Fragebogens zu messen, und zur Gewinnung

neuer Mitarbeiter ein Imagevideo für die Stadt Wipperfürth zu produzieren, einen Corporate Blog zu erstellen und Newsletter zu verschicken.

Die Arbeit hat der Autorin aufgezeigt, dass Employer Branding und Active Sourcing Prozesse sind, die eine guten Planung und Umsetzung bedürfen. Durch die vielen Möglichkeiten, welche die beiden Prozesse bieten, wirken sie sich positiv auf Unternehmen und ihren Erfolg aus und können die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter maßgeblich verbessern.

Literaturverzeichnis

Bücher:

AMBLER, Tim/ BARROW, Simon: The employer brand, In: The Journal of Brand Management, Band 4, 3. Auflage, London 1996.

BEUTLER: Herausforderung Electronic Business, Global Company: E-Business & M-Business, Pulheim/Köln, 2001

BEST, Eva/ Weth, Martin: Geschäftsprozesse optimieren. Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation. 3., erw. u. neu bearb. Aufl., Wiesbaden 2009.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE, Wirtschaftsmotor Mittelstand Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU, 2019

BENKENSTEIN, Martin/ UHRICH, Sebastian: Strategisches Marketing: Ein Wettbewerbsorientierter Ansatz, 3. Auflage, Kohlhammer 2009

DANNHÄUSER, Ralph: Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/ Praxistipps / Rechtshinweise, 3. Auflage, Fildestadt 2017.

EICKENBERG, Volker: Versicherungsmarketing. Schritte zur erfolgreichen Marktpositionierung mit der SWOT-ANALYSE, Karlsruhe 2009

GLÄSER, Jochen/ Grit, Laude: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rokonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2010

GRAF, Nele/ Athanas, Cristoph: Innovative Talentstrategien: Innovative Talentstrategien. Talente finden, Kompetenzen fördern, Know-How binden. 1. Auflage, Freiburg 2013

HAUSEGGER, Viktoria: Erfolgreiches Marketing für die Arztpraxis, Wien 2007

HILBIG, Romy: Internationale Geschäftsmodelle von Berufsbildungsdienstleistern, Leipzig 2019

KANNING: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie, Heidelberg 2017.

KÜNZEL, Hansjörg: Erfolgsfaktor Employer Branding: Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. München 2013

KRIEGLER, Wolf Reiner: Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, 3. Auflage, Freiburg 2018

LEOPOLD, Meike: Content Marketing mit Corporate Blogs. Praxisleitfaden für Strategie, Redaktion und Vermarktung. 1. Auflage, Freiburg 2019

NAGEL, Katja: Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Wien 2011.

PICKEL, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim; Jahn, Detlef (Hrsg.). (2009): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden (Lehr- buch).

RÄDICKER, Stefan/ KUCKARTZ, Udo: Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video, Berlin 2019. München 2013

SCHULZ, Andreas: Marketing mit Online-Videos: Planung, Produktion, Verbreitung.

STOTZ, Waldemar/ WEDEL-KLEIN, Anne: Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München 2013

50Minuten.de: Die SWOT-Analyse- Erstellen Sie einen Strategieplan für Ihr Unternehmen.

Internetquellen:

Homepage Xing: Daten und Fakten

URL: <https://corporate.xing.com/de/unternehmen/daten-und-fakten/>. Stand: 03.07.2019

Homepage Xing: VOSS Automotive URL:

<https://www.xing.com/companies/vossautomotivegmbh> Stand: 10.07.2019

Homepage DEBA: Mission und Grundsätze. URL:

<https://employerbranding.org/about/mission-und-grundsätze/> Stand: 03.07.2019

Homepage Presseportal: 13 Millionen Mitglieder im deutschsprachigen Raum vernetzen sich über LinkedIn URL: <https://www.presseportal.de/pm/64022/4186508> Stand: 03.07.2019

Homepage Siemens: Corporate Responsibility Report 2002. URL:

https://www.siemens.com/investor/pool/en/investor_relations/downloadcenter/CR-Report_2002_de.pdf Stand: 03.07.2019

Hompge DIHK URL:

<https://www.dihk.de/themenfelder/wirtschaftspolitik/fachkraeftesicherung-verantwortung/beschaeftigung/umfragen-und-prognosen/arbeitsmarktreport-18> Stand: 03.07.2019

Hompge MAXQDA: Was ist MAXQDA? URL: <https://www.maxqda.de/was-ist-maxqda> Stand: 03.07.2019

Hompge Lindbaum Digitalize Business: URL: <https://www.lindbaum.de/definition-potenzialanalyse?cn-reloaded=1> Stand: 04.07.2019

Homepage Duden: Potenzial. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Potenzial> Stand: 04.07.2019

Homepage DIHK. Wer wir sind. URL: <https://www.dihk.de/wir-ueber-uns/wer-wir-sind> Stand: 05.07.2019

Homepage Kununu: VOSS als Arbeitgeber URL: <https://www.kununu.com/de/voss-gruppe-voss-holding-voss-automotive-voss-fluid/kommentare> Stand: 10.07.2019

Homepage Gabler Wirtschaftslexikon: Definition SWOT Analyse. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/swot-analyse-52664> Stand: 10.07.2019

Homepage Oberbergischer Kreis: Die Stadt Wipperfürth. URL: http://www.obk.de/cms200/kreis/staedte_gemeinden/wipper/ Stand: 15.07.2019

Anlagen

Experteninterviews – Fragenkatalog

Employer Branding:

Frage 1: Gibt es Leitbilder die gewünschte Verhaltensnormen nach Innen definieren und an denen sich Mitarbeiter orientieren können? Wenn ja, wer legte diese fest?

Frage 2: Anhand welcher Kriterien wurde das Leitbild entwickelt?

Frage 3: Wie wird das Leitbild kommuniziert? An interessierte, neue und bereits beschäftigte Mitarbeiter?

Frage 4: Seit wann bestehen Ihre Leitlinien und wie halten Sie diese aktuell? Welche Veränderung konnten Sie seit Einführung der Leitlinien beobachten?

Frage 5: Woran wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen gemessen?

Frage 6: Ist das Arbeitgebersprechen in der Internen und Externen Kommunikation (VOSS Mitarbeiter Zeitschrift und Newslettern) erlebbar?

Frage 7: Welche Instrumente nutzen Sie zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität? → gibt es z.B. Führungskräftebildungen?

Frage 8: Welche Alleinstellungsmerkmale (USP) zeichnen VOSS als Arbeitgeber aus?

Frage 9: Zielt das Personalmarketing von Voss auf Awards ab? Mit welchen Arbeitgeberawards wurde VOSS ausgezeichnet?

Frage 10: Wurden Zielgruppen für das Personalrecruiting Ihres Unternehmens definiert? / Wie bringen Sie die Bedürfnisse und Arbeitsmotive Ihrer Zielgruppe in Erfahrung?

Frage 11: Besteht eine Beziehung zu den Medienvertretern → VOSS verfasst Werbung in Fachzeitschriften, wird dabei immer dafür gesorgt, dass ein positives Image des Unternehmens ausgestrahlt wird oder gibt es auch rein werbliche (auf die Produkte bezogene) / fachliche Beiträge

Frage 12: Auf welche Weise stellt das Unternehmen eine positive Medienkommunikation sicher? (z.B.: mit der Lokalpresse)

Active Sourcing:

Frage 1: VOSS besitzt die Webseite „Arbeitswelt“ wer betreibt diese Seite?

Frage 2: Werden Suchmaschinen als Instrument zur Rekrutierung potenzieller Mitarbeiter genutzt? Wenn ja, warum, wenn nein warum nicht?

Frage 3: VOSS nutzt XING als Business Netzwerk werden dort geeignete Kandidaten gesucht?

Frage 4: Planen Sie die Ansprache eines jeden potenziellen Mitarbeiters? Gibt es Richtlinien an die Sie sich halten müssen?

Frage 5: Welche Plattformen nutzen sie zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter?

Frage 6: Wird eine stetige Kontrolle und Überprüfung der genutzten Quellen und Tools durchgeführt?

Frage 7: Wird jedem möglichen Kandidaten ein Ansprechpartner zugeordnet?

Frage 8: Bietet VOSS Schulungen bezüglich fachlicher Qualifikationen und persönlicher Kompetenzen im Bereich Active Sourcing an?

Frage 9: Auf welcher Basis Beurteilen Sie Kandidatenprofile?

Frage 10: Ist für den Einsatz von Active Sourcing ein Budget vorgegeben?

Frage 11: Arbeiten Sie mit einem spezialisierten, externen Partner zusammen der Sie unterstützt? Wenn ja in welchen Bereichen werden Sie unterstützt, wenn nein wieso nicht?

Interview T:

Frage 1: Gibt es Leitbilder die gewünschte Verhaltensnormen nach Innen definieren und an denen sich Mitarbeiter orientieren können? Wenn ja, wer legte diese fest?

T: Ja gibt es. Wir haben die Führungsleitlinien und für die verschiedenen Gesellschaften ,also die VOSS Fluid und die VOSS Automotive. Die Strategie 24 für die VOSSAutomotive und die Route 22 für die VOSS Fluid, welche immer

überarbeitet werden. Dann gibt es noch Compliance aus denen auch Leitbilder entstehen. Festgelegt wird dies durch rechtliche Rahmenbedingungen oder durch Führungsgrämien. Wird alle 3 bis 5 Jahre aktualisiert.

Frage 2: Anhand welcher Kriterien wurde das Leitbild entwickelt?

T: Es gibt verschiedene VOSS Werte aus der Strategie, aus denen Leitbilder abgeleitet werden.

Frage 3: Wie wird das Leitbild kommuniziert? An interessierte, neue und bereits beschäftigte MA?

T: Die Leitlinien hängen in jedem Raum aus. Neue Mitarbeiter bekommen das in Papierversion.

Frage 4: Seit wann bestehen Ihre Leitlinien und wie halten Sie diese aktuell?

Welche Veränderung konnten Sie seit Einführung der Leitlinien beobachten?

T: Ca. seit 2015 die Führungsleitlinien. Veränderungen sind schwer zu beobachten aber durch die Automobilindustrie sind immer viele Veränderungen.

Frage 5: Woran wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen gemessen?

T: Durch eine Mitarbeiterbefragung. Die wird einmal im Jahr durchgeführt. Veränderungen werden beobachten. Und durch Mitarbeitergespräche.

Frage 6: Ist das Arbeitgebersprechen in der Internen und Externen Kommunikation (VOSS Mitarbeiter Zeitschrift und Newslettern) erlebbar?

T: Durch die Interne Zeitung in der immer über Entwicklungen und z.B.: Schulungen berichtet wird. Und durch das Intranet.

Frage 7: Welche Instrumente nutzen Sie zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität? → gibt es z.B. Führungskräfte Schulungen?

T:Zahlreiche. Z.B: Fitnessstudio, Bistro, Kicker, Tischtennis, viele Gesundheitsangebote, viele Seminare, 50-70 intere Schulungen

Frage 8: Welche Alleinstellungsmerkmale (USP) zeichnen VOSS als Arbeitgeber aus?

T: Zum Teil die Dinge zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Und durch die Besonderheit der Stiftung.

Frage 9: Zielt das Personalmarketing von Voss auf Awards ab? Mit welchen Arbeitgeberawards wurde VOSS ausgezeichnet?

T: -

Frage 10: Wurden Zielgruppen für das Personalrecruiting Ihres Unternehmens definiert? / Wie bringen Sie die Bedürfnisse und Arbeitsmotive Ihrer Zielgruppe in Erfahrung?

T: Kommt auf die Stelle an wer die Zielgruppe ist. Die Recruitingabteilung kümmert sich um sowas. Auf Messen wird sich ausgetauscht. In der Literatur und durch Webinare wird sich weitergebildet.

Frage 11: Besteht eine Beziehung zu den Medienvertretern → VOSS verfasst Werbung in Fachzeitschriften, wird dabei immer dafür gesorgt, dass ein positives Image des Unternehmens ausgestrahlt wird oder gibt es auch rein werbliche (auf die Produkte bezogene) / fachliche Beiträge

T: Gibt es auch, z.B.: auf Messen. Sind aber immer darum bemüht für ein positives Auftreten.

Frage 12: Auf welche Weise stellt das Unternehmen eine positive Medienkommunikation sicher? → ansprechen auf Anzeigen in der Lokalpresse über z.B: Sponsorenläufe

T: Durch die interne Marketingabteilung. Die haben Kontakte zur Presse. Laden regelmäßig zu VOSS ein.

Active Sourcing:

Frage 1: VOSS besitzt die Webseite „Arbeitswelt“ wer betreibt diese Seite?

T: Die Personalabteilung regelt das

Frage 2: Werden Suchmaschinen als Instrument zur Rekrutierung potenzieller Mitarbeiter genutzt? Wenn ja, warum, wenn nein warum nicht?

T: Ja werden genutzt.

Frage 3: VOSS nutzt XING als Business Netzwerk werden dort geeignete Kandidaten gesucht?

T: ja auf jeden fall

Frage 4: Planen Sie die Ansprache eines jeden potenziellen Mitarbeiters? Gibt es Richtlinien an die Sie sich halten müssen? T: Durchaus, wird das geplant. Richtlinien wie allg. Grundstellungsgesetz etc., an die Interne Identity muss man sich halten

Frage 5: Welche Plattformen nutzen sie zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter?

T: Homepage, Konunu, Xing, LinkedIn, Arbeitsamt

Frage 6: Wird eine stetige Kontrolle und Überprüfung der genutzten Quellen und Tools durchgeführt?

T: Ja, wird Auswertungsverfahren gemacht.

Frage 7: Wird jedem möglichen Kandidaten ein Ansprechpartner zugeordnet?

T: Ja, entweder das Rekrutierung oder ein Personalreferent

Frage 8: Bietet VOSS Schulungen bezüglich fachlicher Qualifikationen und persönlicher Kompetenzen im Bereich Active Sourcing an?

T: Nicht intern, aber externe Schulungen

Frage 9: Auf welcher Basis Beurteilen Sie Kandidatenprofile?

T: Auf Basis der Qualifikationen,.

Frage 10: Ist für den Einsatz von Active Sourcing ein Budget vorgegeben?

T: Weiß ich nicht

Frage 11: Arbeiten Sie mit einem spezialisierten, externen Partner zusammen der Sie unterstützt? Wenn ja in welchen Bereichen werden Sie unterstützt, wenn nein wieso nicht?

T: Ja für bestimmte Stellen ja oder für höhere Führungspositionen

Interview U:

Employer Branding:

Frage 1: Gibt es Leitbilder die gewünschte Verhaltensnormen nach Innen definieren und an denen sich Mitarbeiter orientieren können? Wenn ja, wer legte diese fest?

U: Ja es gibt ein Leitbild und Führungsleitlinien, die wurden durch die Geschäftsleitung konzipiert

Frage 2: Anhand welcher Kriterien wurde das Leitbild entwickelt?

U: Durch das interne Kompetenzmodell, durch die Strategien 2025 in der Automotive, anhand dessen wird das aktualisiert, also werden Strategien entwickelt

Frage 3: Wie wird das Leitbild kommuniziert? An interessierte, neue und bereits beschäftigte Mitarbeiter?

U: In allen Besprechungsräumen und Büros ein Bildformat und einen Flyer für neue Mitarbeiter

Frage 4: Seit wann bestehen Ihre Leitlinien und wie halten Sie diese aktuell? Welche Veränderung konnten Sie seit Einführung der Leitlinien beobachten?

U: Stetige Veränderung als Automobilzulieferer, fokussieren sich auf Führungsleitlinien

Frage 5: Woran wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen gemessen?

U: Verschiedene Wege. Mitarbeiterbefragung, durch Internetkanäle wie Konunu, und Feedbackbögen. Die Aufgabe der Personalabteilung und Personalentwicklung.

Frage 6: Ist das Arbeitgebersprechen in der Internen und Externen Kommunikation (VOSS Mitarbeiter Zeitschrift und Newslettern erlebbar?)

U: Sprechen von der VOSS Familie. Erlebbar in der Internen Kommunikation. Durch verschiedene Medien wie die Mitarbeiterzeitschrift, durch Mail etc.

Frage 7: Welche Instrumente nutzen Sie zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität? → gibt es z.B. Führungskräftebildungen?

U: Es gibt einen ausführlichen Schulungskatalog, interne und externe Schulungen. Benefits wie das Bistro, Kicker etc. Es wird ein Video gemacht um Wipperfurth attraktiver wirken zu lassen

Frage 8: Welche Alleinstellungsmerkmale (USP) zeichnen VOSS als Arbeitgeber aus?

U: VOSS ist Stiftungsgeführt und liegt im ländlichen Wipperfurth (Herausforderung)

Frage 9: Zielt das Personalmarketing von Voss auf Awards ab? Mit welchen Arbeitgeberawards wurde VOSS ausgezeichnet?

U: Awards von FokusMoney

Frage 10: Wurden Zielgruppen für das Personalrecruiting Ihres Unternehmens definiert? / Wie bringen Sie die Bedürfnisse und Arbeitsmotive Ihrer Zielgruppe in Erfahrung?

U: Suchen über Xing und LinkedIn

Frage 11: Besteht eine Beziehung zu den Medienvertretern → VOSS verfasst Werbung in Fachzeitschriften, wird dabei immer dafür gesorgt, dass ein positives Image des Unternehmens ausgestrahlt wird oder gibt es auch rein werbliche (auf die Produkte bezogene) / fachliche Beiträge

U: Es gibt beides. Personalabteilung macht Arbeitgebervideos

Frage 12: Auf welche Weise stellt das Unternehmen eine positive Medienkommunikation sicher? (z.B.: mit der Lokalpresse)

U: -

Active Sourcing:

Frage 1: VOSS besitzt die Webseite „Arbeitswelt“ wer betreibt diese Seite?

U: dafür ist das Recruiting verantwortlich

Frage 2: Werden Suchmaschinen als Instrument zur Rekrutierung potenzieller Mitarbeiter genutzt? Wenn ja, warum, wenn nein warum nicht?

U: Xing

Frage 3: VOSS nutzt XING als Business Netzwerk werden dort geeignete Kandidaten gesucht?

U:ja

Frage 4: Planen Sie die Ansprache eines jeden potenziellen Mitarbeiters? Gibt es Richtlinien an die Sie sich halten müssen?

U:Datenschutz, Gleichbehandlungsgesetz

Frage 5: Welche Plattformen nutzen sie zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter?

U: Presse, Xing, LinkedIn , Headhunter

Frage 6: Wird eine stetige Kontrolle und Überprüfung der genutzten Quellen und Tools durchgeführt?

U: findet statt, da sind Kennzahlen zu nennen

Frage 7: Wird jedem möglichen Kandidaten ein Ansprechpartner zugeordnet?

U:ja, Referenten für verschiedene Bereiche. Immer mit dem selben Referenten Kontakt

Frage 8: Bietet VOSS Schulungen bezüglich fachlicher Qualifikationen und persönlicher Kompetenzen im Bereich Active Sourcing an?

U: nur extern

Frage 9: Auf welcher Basis Beurteilen Sie Kandidatenprofile?

U: Ahand der Stellenausschreibung. Führungskräfte geben den Input

Frage 10: Ist für den Einsatz von Active Sourcing ein Budget vorgegeben?

U: ja, in jedem Bereich

Frage 11: Arbeiten Sie mit einem spezialisierten, externen Partner zusammen der Sie unterstützt? Wenn ja in welchen Bereichen werden Sie unterstützt, wenn nein wieso nicht?

U: arbeiten aktiv mit Personaldienstleistern zusammen. Meistens Führungskräfte

Interview M:

Employer Branding:

Frage 1: Gibt es Leitbilder die gewünschte Verhaltensnormen nach Innen definieren und an denen sich Mitarbeiter orientieren können? Wenn ja, wer legte diese fest?

M: Dieses Leitbild gibt es, dafür wurde ein Team definiert aus dem oberen- und mittleren Management, die zusammen diese Leitbilder definiert haben. Das wurde dann dem gesamten Management vorgestellt und abgesegnet. Das war eine gemeinschaftliche Arbeit aller Ressort Leitern und der Geschäftsführung.

Frage 2: Anhand welcher Kriterien wurde das Leitbild entwickelt?

M: Das wurde anhand der Unternehmenswerte, wofür VOSS steht definiert, einmal durch das Leitbild der Stiftung definiert und durch die Prägung des Eigentümers, Dinge durch die Das Unternehmen definiert ist. Das legt den Grundstein für das Miteinander bei VOSS.

Frage 3: Wie wird das Leitbild kommuniziert? An interessierte, neue und bereits beschäftigte Mitarbeiter?

M: Es gibt eine Broschüre die ausgehändigt wird, auch in den Imagebroschüren mit enthalten, es gibt ein Poster was ausgehangen wird. Gibt es permanent im Intranet stehen. Bei Mitarbeitergesprächen etc. wird dieses Leitbild vorgelebt.

Frage 4: Seit wann bestehen Ihre Leitlinien und wie halten Sie diese aktuell? Welche Veränderung konnten Sie seit Einführung der Leitlinien beobachten?

M: Die Leitlinien gibt es seit Gründung der Firma, früher vorgelebt von dem Inhaber (der verstorben ist), wurde durch das damalige Management weiter geführt und durch Wechsel des Management wurden diese aufgeschrieben und

genauer definiert. Es wurde noch der rechtliche Rahmen gesetzt und wurde gefestigt.

Frage 5: Woran wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen gemessen?

M: Es gibt keine Mitarbeiterbefragungen sondern verschiedene Tools in denen die Mitarbeiter die Möglichkeit der Mitsprache haben z.B.: beim Business Lunch. Es gibt einen Betriebsrat der mit den Mitarbeitern in Kontakt steht. Es gibt einen sehr offenen Führungsstil, jeder ist immer frei zu seinen Vorgesetzten zu gehen. Und einmal im Jahr gibt es ein Mitarbeitergespräch.

Frage 6: Ist das Arbeitgeberversprechen in der Internen und Externen Kommunikation (VOSS Mitarbeiter Zeitschrift und Newslettern erlebbar?)

M: Extern ist das durch die Imagebroschüre und durch die Awards erlebbar.

Frage 7: Welche Instrumente nutzen Sie zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität? → gibt es z.B. Führungskräftebildungen?

M: Es gibt mehrere Dinge, permanente Schulungen der Führungskräfte und Mitarbeiter, es gibt ein Seminar das nennt sich VOSS Guide, in denen alle Führungskräfte eine Schulungskräfte Pyramide durchlaufen. Sonst gibt es diverse Dinge wie für die Work Life Balance, es gibt Fußballturniere, das Fitness Studio, Sommerfeste etc.

Frage 8: Welche Alleinstellungsmerkmale (USP) zeichnen VOSS als Arbeitgeber aus?

M: Einmal das große Gehör, es gibt keine hierarchische Denkweise, jeder kann die Prozesse mitgestalten und sich einbringen. VOSS ist ein sozialer Arbeitgeber der sehr nah zu den Mitarbeitern ist.

Frage 9: Zielt das Personalmarketing von Voss auf Awards ab? Mit welchen Arbeitgeberawards wurde VOSS ausgezeichnet?

M: Wir haben diverse Awards gewonnen. VOSS ist ein hidden Champion, ein Marktführer der unbekannt ist in vielen Bereichen, darum geht es als attraktiver Arbeitgeber darzustellen und Mitarbeiter zu gewinnen die von woanders her kommen. Dafür benötigt VOSS diese Awards. VOSS bewirbt sich auf den Plattformen z.B.: Konunu., das wird auch permanent beobachtet. Sonst bewerben wir uns auch bei Fokus Money etc.

Frage 10: Wurden Zielgruppen für das Personalrecruiting Ihres Unternehmens definiert? / Wie bringen Sie die Bedürfnisse und Arbeitsmotive Ihrer Zielgruppe in Erfahrung?

M: Die Frage ist für die Personalabteilung. Da kann ich nichts zu sagen.

Frage 11: Besteht eine Beziehung zu den Medienvertretern → VOSS verfasst Werbung in Fachzeitschriften, wird dabei immer dafür gesorgt, dass ein positives Image des Unternehmens ausgestrahlt wird oder gibt es auch rein werbliche (auf die Produkte bezogene) / fachliche Beiträge

M: Natürlich werden nicht nur fachliche Dinge nach vorne getrieben, wir haben Kundennewsletter. Imageträchtige Dinge werden in der Lokalpresse veröffentlicht, Interviews gegeben. Die Lokalpresse wird eingeladen. Imagemäßig gibt es immer einen Klappentext der bei jeder Pressemitteilung mitgegeben wird.

Frage 12: Auf welche Weise stellt das Unternehmen eine positive Medienkommunikation sicher? (z.B.: mit der Lokalpresse)

M:-

Active Sourcing:

Frage 1: VOSS besitzt die Webseite „Arbeitswelt“ wer betreibt diese Seite?

M: Die betreibt die Personalabteilung

Frage 2: Werden Suchmaschinen als Instrument zur Rekrutierung potenzieller Mitarbeiter genutzt? Wenn ja, warum, wenn nein warum nicht?

M: -

Frage 3: VOSS nutzt XING als Business Netzwerk werden dort geeignete Kandidaten gesucht?

M: Ja aber hauptsächlich über LinkedIn, da das eine internationale Plattform ist.

Frage 4: Planen Sie die Ansprache eines jeden potenziellen Mitarbeiters? Gibt es Richtlinien an die Sie sich halten müssen?

M: An die Compliance.

Frage 5: Welche Plattformen nutzen sie zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter?

M: Es werden zusätzlich zu LinkedIn auch Stellenanzeigen in den großen Stellenbörsen gemacht, in der Regionalpresse und Stepstone.

Frage 6: Wird eine stetige Kontrolle und Überprüfung der genutzten Quellen und Tools durchgeführt?

M:-

Frage 7: Wird jedem möglichen Kandidaten ein Ansprechpartner zugeordnet?

M:-

Frage 8: Bietet VOSS Schulungen bezüglich fachlicher Qualifikationen und persönlicher Kompetenzen im Bereich Active Sourcing an?

M:-

Frage 9: Auf welcher Basis Beurteilen Sie Kandidatenprofile?

M:-

Frage 10: Ist für den Einsatz von Active Sourcing ein Budget vorgegeben?

M:-

Frage 11: Arbeiten Sie mit einem spezialisierten, externen Partner zusammen der Sie unterstützt? Wenn ja in welchen Bereichen werden Sie unterstützt, wenn nein wieso nicht?

M:-

Interview A:

Employer Branding:

Frage 1: Gibt es Leitbilder die gewünschte Verhaltensnormen nach Innen definieren und an denen sich Mitarbeiter orientieren können? Wenn ja, wer legte diese fest?

A: Wir haben unsere Führungsleitlinie. Die Führungsleitlinie definiert alle Verhaltenswerte und Normen nach denen Intern gelebt und orientiert wird. Die sind in jeder Abteilung präsent. Da gab es einen längeren Workshop zu an denen alle Bereichsleiter intern zusammen gearbeitet haben.

Frage 2: Anhand welcher Kriterien wurde das Leitbild entwickelt?

A: Da kann ich dir nichts zu sagen.

Frage 3: Wie wird das Leitbild kommuniziert? An interessierte, neue und bereits beschäftigte Mitarbeiter?

A: Das bereitbeschäftigte immer in der Abteilung, da es in jeder Abteilung hängt. Man geht da jeden Tag dran vorbei. Für interessierte und neue ist das Leitbild auch durch die Unternehmensbroschüre erlebbar. Neue Mitarbeiter und Bewerber bekommen die eine Unternehmensbroschüre um sich einen Einblick zu verschaffen, da gibt es einen Abschnitt was die Mitarbeiterkultur und Führungskultur ausmacht

Frage 4: Seit wann bestehen Ihre Leitlinien und wie halten Sie diese aktuell? Welche Veränderung konnten Sie seit Einführung der Leitlinien beobachten?

A: -

Frage 5: Woran wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen gemessen?

A: -

Frage 6: Ist das Arbeitgebersprechen in der Internen und Externen Kommunikation (VOSS Mitarbeiter Zeitschrift und Newslettern) erlebbar?

A: Durch die Mitarbeiterzeitschrift. In der sich z.B: am Anfang ein Mitarbeiter vorstellt und geht dann darauf ein wie er die Mitarbeiterkultur versteht. Das ist Sinnbildlich dafür wie die Kultur funktioniert: sehr nah und erlebbar.

Frage 7: Welche Instrumente nutzen Sie zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität? → gibt es z.B. Führungskräftebildungen?

A: Ja es gibt Führungskräftebildungen

Frage 8: Welche Alleinstellungsmerkmale (USP) zeichnen VOSS als Arbeitgeber aus?

A: -

Frage 9: Zielt das Personalmarketing von Voss auf Awards ab? Mit welchen Arbeitgeberawards wurde VOSS ausgezeichnet?

A: -

Frage 10: Wurden Zielgruppen für das Personalrecruiting Ihres Unternehmens definiert? / Wie bringen Sie die Bedürfnisse und Arbeitsmotive Ihrer Zielgruppe in Erfahrung?

A:-

Frage 11: Besteht eine Beziehung zu den Medienvertretern → VOSS verfasst Werbung in Fachzeitschriften, wird dabei immer dafür gesorgt, dass ein positives Image des Unternehmens ausgestrahlt wird oder gibt es auch rein werbliche (auf die Produkte bezogene) / fachliche Beiträge

A: Wir achten immer darauf, dass wir die zwei Komponenten drin haben. Also immer eine produktspezifische und um sich als Unternehmen abzugrenzen. Bei jedem Fachbeitrag wird überlegt wie er aufgebaut sein soll, und der besteht aus einem Produktschwerpunkt und eine VOSS Komponente mit drin haben. Es gibt dann z.B: Anwenderberichte in der die Zusammenarbeit mit Kunden beschrieben wird.

Frage 12: Auf welche Weise stellt das Unternehmen eine positive Medienkommunikation sicher? (z.B.: mit der Lokalpresse)

A: Jeder Artikel wird als Pressemitteilung an die Presse zur Verfügung gestellt. Es werden aber auch Texte gemeinsam mit einem Redakteur erstellt. Es steht eine enge Beziehung zu den Redakteuren, die werden ins Unternehmen oder auf die Messen mit eingeladen. Dort können sie auch einen eigenen Eindruck von dem Unternehmen bekommen.

Active Sourcing: keine Antworten.

Frage 1: VOSS besitzt die Webseite „Arbeitswelt“ wer betreibt diese Seite?

Frage 2: Werden Suchmaschinen als Instrument zur Rekrutierung potenzieller Mitarbeiter genutzt? Wenn ja, warum, wenn nein warum nicht?

Frage 3: VOSS nutzt XING als Business Netzwerk werden dort geeignete Kandidaten gesucht?

Frage 4: Planen Sie die Ansprache eines jeden potenziellen Mitarbeiters? Gibt es Richtlinien an die Sie sich halten müssen?

Frage 5: Welche Plattformen nutzen sie zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter?

Frage 6: Wird eine stetige Kontrolle und Überprüfung der genutzten Quellen und Tools durchgeführt?

Frage 7: Wird jedem möglichen Kandidaten ein Ansprechpartner zugeordnet?

Frage 8: Bietet VOSS Schulungen bezüglich fachlicher Qualifikationen und persönlicher Kompetenzen im Bereich Active Sourcing an?

Frage 9: Auf welcher Basis Beurteilen Sie Kandidatenprofile?

Frage 10: Ist für den Einsatz von Active Sourcing ein Budget vorgegeben?

Frage 11: Arbeiten Sie mit einem spezialisierten, externen Partner zusammen der Sie unterstützt? Wenn ja in welchen Bereichen werden Sie unterstützt, wenn nein wieso nicht?

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Schwelm, 24.07.2019

Laura Klein