

Chancen und Risiken der internen Rekrutierung

Vorgehensweisen für die interne Personalbeschaffung

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business (MA)

Fachhochschule Vorarlberg

Betriebswirtschaft Master, Vertiefung Human Resources und Organisation

Betreut von

Mag. (FH) Bernd Schwendinger, PhD

Vorgelegt von

Laura Mercedes Müller BA

Dornbirn, 01.07.2023

Kurzfassung

Die Gewinnung von motivierten und qualifizierten Mitarbeitenden stellt aufgrund verschiedenster aktueller Einflussfaktoren wie demografische Veränderungen oder der Fachkräftemangel eine große Herausforderung für das Recruiting dar. Eine umso wichtigere Rolle spielt daher die Bindung des Personals ans Unternehmen. Die interne Rekrutierung bietet in diesem Zusammenhang eine Möglichkeit, die im Unternehmen bereits vorhandenen Ressourcen zu nutzen, wobei sich im Vergleich zur externen Personalbeschaffung Chancen wie auch Risiken ergeben. Es haben sich kritische Erfolgsfaktoren gezeigt, die erkannt und in weiterer Folge berücksichtigt werden sollten. Diese sind für das Vorgehen beim internen Recruiting von Bedeutung, um möglichst das volle Potenzial ausschöpfen zu können.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde eine ausführliche Literaturrecherche durchgeführt, sodass in weiterer Folge eine Forschungsfrage abgeleitet werden konnte. Es wurden sieben Interviews mit ausgewählten HR-Expertinnen und HR-Experten geführt, die in Unternehmen arbeiten, die der Vorarlberger Industrie zugehörig sind. Anschließend wurden die Interviews nach der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Im Zuge der Diskussion wurden die Interviewergebnisse der Literaturrecherche gegenübergestellt, wobei die Forschungsfrage beantwortet werden konnte. Schlussendlich wurden Handlungsimplicationen für das interne Recruiting abgeleitet.

Die Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass es im Hinblick auf die interne Rekrutierung verschiedene Erfolgsfaktoren gibt, die Unternehmen für das eigene Vorgehen berücksichtigen können. Dazu zählen beispielsweise die Bedeutung der Kommunikation während des gesamten Prozesses – Kündigungsfristen und Übergabeprozesse sollten ausreichend besprochen und umfassend geplant werden. Zudem ist es hilfreich, interne Absagen mit Bedacht auszusprechen und sachliche Gründe aufzuzeigen. Auch die involvierten Führungskräfte spielen im gesamten internen Personalbeschaffungsprozess eine bedeutende Rolle. Darüber hinaus haben sich weitere Aspekte gezeigt, die für das Vorgehen beim internen Recruiting von Bedeutung sind.

Schlagwörter: Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, interne Rekrutierung

Abstract

Attracting motivated and qualified employees is a major challenge for recruiting due to a wide range of current influencing factors such as demographic changes or skills shortage. Therefore, the retention of employees plays an even more important role. In this context, internal recruiting offers an opportunity to make use of the resources already available within the company, whereby opportunities as well as risks arise in comparison to external recruiting. Critical success factors have emerged that should be recognized and subsequently considered. These are of importance for the procedure of internal recruiting in order to be able to exploit the full potential as far as possible.

Within the scope of this master thesis, an extensive literature research was conducted so that one research question could be derived. Seven interviews were conducted with selected HR-experts working in companies belonging to the Vorarlberg industry. Subsequently, the interviews were analyzed according to qualitative content analysis. In the course of the discussion, the interview results were compared with the literature research, whereby the research question could be answered. Finally, implications for internal recruiting were derived.

The research results indicate there are various success factors with regard to internal recruiting that companies can consider for their own approach. These include, for example, the importance of communication throughout the process - notice periods and handover processes should be adequately discussed and comprehensively planned. In addition, it is helpful to issue internal cancellations with caution and to point out factual reasons. The managers involved also play a significant role in the entire internal recruitment process. In addition, other aspects have been shown to be important in the approach to internal recruiting.

Keywords: employee recruitment, employee retention, internal recruiting

Vorwort

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	II
Abstract	III
Vorwort	IV
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
1. Einleitung	1
1.1 <i>Ausgangslage und Problemstellung</i>	1
1.2 <i>Methodik und Forschungsfrage</i>	2
1.3 <i>Zielsetzung und Limitationen</i>	3
1.4 <i>Aufbau der Arbeit</i>	4
2. Begriffsbestimmungen und Stand der Forschung	5
2.1 <i>Begriffsbestimmungen</i>	5
2.1.1 Definition Personalbeschaffung	5
2.1.2 Definition Rekrutierung	6
2.1.3 Definition interne Personalbeschaffung	7
2.1.4 Definition externe Personalbeschaffung	7
2.2 <i>Derzeitige Recruiting-Situation</i>	8
2.2.1 Fluktuationen in Unternehmen	8
2.2.2 Relevanz der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung	10
2.3 <i>Personalplanung</i>	12
2.3.1 Strategische Personalplanung	12
2.3.2 Operative Personalplanung	13
2.4 <i>Besetzung von Stellen</i>	14
2.4.1 Personalauswahlprozess	15
2.4.2 Personalbeschaffungsquellen	20
2.5 <i>Vor- und Nachteile der internen und externen Rekrutierung</i>	23
2.5.1 Vorteile der internen Rekrutierung	24
2.5.2 Nachteile der internen Rekrutierung	26
2.5.3 Vorteile der externen Rekrutierung	28
2.5.4 Nachteile der externen Rekrutierung	29
2.5.5 Gegenüberstellung der internen und externen Rekrutierung	31

2.6	<i>Bedeutung interner Einstellungen</i>	34
2.6.1	Rolle des Talentmanagements	35
2.6.2	Rolle von Führungskräften	36
2.6.3	Erfolgskontrolle im internen Recruiting	37
3.	Forschungsfrage	40
4.	Methodik der empirischen Forschung	41
4.1	<i>Literaturrecherche</i>	43
4.2	<i>Qualitative Untersuchung</i>	44
4.2.1	Stichprobenbildung	44
4.2.2	Interviewführung und Datenaufbereitung	46
4.2.3	Auswertung: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	47
4.3	<i>Gütekriterien</i>	48
5.	Ergebnisse der qualitativen Untersuchung	50
5.1	<i>Aktuelle Situation im Recruiting</i>	50
5.2	<i>Kanäle zur Personalbeschaffung</i>	52
5.3	<i>Relevanz und Rolle der internen Rekrutierung</i>	53
5.4	<i>Rolle der Personalplanung</i>	55
5.5	<i>Rolle des Talentmanagements</i>	56
5.6	<i>Einsatzbereich der internen Rekrutierung</i>	58
5.7	<i>Chancen und Potenziale der internen Rekrutierung</i>	59
5.8	<i>Risiken und Gefahren der internen Rekrutierung</i>	61
5.9	<i>Ablauf der internen Rekrutierung</i>	63
5.10	<i>Wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess</i>	66
5.11	<i>Erfolgskontrolle im internen Recruiting</i>	67
5.12	<i>Weitere relevante Aspekte für das interne Recruiting</i>	69
5.13	<i>Umgang mit Absagen</i>	73
6.	Diskussion der Ergebnisse und Handlungsimplicationen	75
6.1	<i>Diskussion der Ergebnisse des qualitativen Forschungsansatzes</i>	75
6.1.1	Aktuelle Situation im Recruiting	75
6.1.2	Bedeutung der internen Rekrutierung	76
6.1.3	Chancen und Potenziale der internen Rekrutierung	78
6.1.4	Risiken und Gefahren der internen Rekrutierung	80
6.1.5	Vorgehensweisen für das interne Recruiting	82

6.2	<i>Beantwortung der Forschungsfrage</i>	85
6.3	<i>Handlungsimplikationen</i>	88
7.	Fazit	91
7.1	<i>Limitationen</i>	92
7.2	<i>Weitere Forschungsfelder</i>	93
	Literaturverzeichnis	94
	Anhang	100
	Eidesstattliche Erklärung	212

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategische und operative Personalplanung sowie deren Einordnung	12
Abbildung 2: Wahrscheinlichkeit für eine interne Beförderung nach Sektoren	15
Abbildung 3: Bestandteile der Anforderungsanalyse	16
Abbildung 4: Phasen des Rekrutierungsprozesses	17
Abbildung 5: Prozess der Bewerberinnen- und Bewerberauswahl	19
Abbildung 6: Interne und externe Personalbeschaffungswege	21
Abbildung 7: Unterschiedliche Personalbeschaffungswege (intern und extern)	22
Abbildung 8: Interne und externe Besetzungen offener Führungspositionen	34
Abbildung 9: Meistgenutzte KPI`s bei der Rekrutierung	38
Abbildung 10: Wichtigste KPI`s im Rahmen der Rekrutierung	39
Abbildung 11: Hermeneutischer Zirkel nach Danner	41
Abbildung 12: Allgemeines Grunddesign der qualitativen Forschung	42
Abbildung 13: Ablaufmodell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse	48
Abbildung 14: Relevanz der internen Rekrutierung	53
Abbildung 15: Handlungsimplicationen für die interne Rekrutierung	90

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auflistung der verwendeten Suchbegriffe	43
Tabelle 2: Ausgewählte Stichprobe im Überblick	45

Abkürzungsverzeichnis

HR	Human Resources
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator

1. Einleitung

Das erste Kapitel beschäftigt sich mit der Ausgangslage sowie der Problemstellung. In weiterer Folge werden die ausgewählte Methodik und die abgeleitete Forschungsfrage sowie die Zielsetzungen und Limitationen der vorliegenden Masterarbeit behandelt. Schließlich wird der Aufbau der Arbeit erläutert.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Der Begriff „War for Talents“, der zu Beginn des Jahrhunderts von der Unternehmensberatung McKinsey geprägt wurde, ist seither in aller Munde. Es zeigt sich, dass der Kampf um Talente eine zunehmende Herausforderung für Unternehmen darstellt. Einige Branchen sind stärker vom Fachkräftemangel betroffen als andere, wobei zahlreiche Unternehmen in etwa dasselbe Ziel verfolgen – motivierte und qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und möglichst langfristig ans Unternehmen zu binden (Palupski, 2022, S. 43). Löffler und Giebe (2021, S. 1) unterstreichen, dass der Arbeitsmarkt aktuell von diversen Trends beeinflusst wird. Dazu zählen unter anderem der demografische Wandel und die damit verbundene sinkende Erwerbstätigenzahl, die zunehmende Digitalisierung sowie die Deindustrialisierung. Darüber hinaus haben besonders jüngere Generationen unterschiedlichste Ansprüche an die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. In Hinblick auf die Personalrekrutierung ergibt sich daher laut Hartmann (2015, S. 221-222) die Herausforderung für Unternehmen und besonders für den Human Resources Bereich, den derzeitigen Anforderungen gerecht zu werden. Aktuelle Trends müssen berücksichtigt werden, um im Zuge der Personalbeschaffung, dem Personaleinsatz sowie dem Personalerhalt erfolgreich sein zu können. Es ist möglich, mit gezielten Vorgehensweisen dem Fachkräftemangel und Fluktuationen ein Stück weit entgegenzuwirken und Mitarbeitende ans Unternehmen zu binden. Dies ist jedoch für Betriebe mit großem Aufwand und beträchtlicher Anstrengung sowie einer umfassenden Auseinandersetzung mit zukunftsfähigen Rekrutierungsinstrumenten und -vorgangsweisen verbunden.

Es gibt verschiedene Vorgehensweisen für die Rekrutierung von Mitarbeitenden. Schulz (2014, S. 38-39) teilt die Personalbeschaffung in die interne und die externe Personalrekrutierung ein. Beide Vorgehensweisen bringen Vor- und Nachteile mit sich, weshalb die Notwendigkeit besteht, dass sich Personalabteilungen sorgfältig damit beschäftigen, um die für das individuelle Unternehmen vorteilhaftesten Methoden auszuwählen. Auch DeVaro (2020, S. 1) beschäftigte sich stark mit den Chancen und Risiken

der internen sowie externen Personalbeschaffung. Werden freie Stellen mit eigenen Arbeitnehmenden besetzt – beispielsweise durch Beförderung oder horizontale Versetzung – so wird gleichzeitig auf die Möglichkeit verzichtet, das Potenzial neuer Mitarbeitenden in Erwägung zu ziehen. Laut dem Autor wenden Unternehmen sowohl interne als auch externe Einstellungsmethoden an, auch wenn die interne Vorgehensweise meist bevorzugt wird. Wichtig ist dennoch, eine Einstellungspolitik zu entwickeln und zu verfolgen, die eben für das eigene Unternehmen geeignet ist.

Gerade in den letzten Jahrzehnten hat sich die Herausforderung etabliert, gute Mitarbeitende zu halten. Der Wettbewerb am Arbeitsmarkt sowie die Talentknappheit zwingen Unternehmen dazu, ihre Personalstrategie zu überdenken (Kaliannan et al., 2022, S. 1). Das Thema „Great Resignation“ und die damit verbundene zunehmende Wechselwilligkeit der Mitarbeitenden spielt dabei eine bedeutende Rolle. Auch Tessema et al. (2022, S. 161) weisen darauf hin, dass es für Personalverantwortliche unerlässlich ist, die aktuellen Veränderungen zu verstehen und mit adaptierten Strategien darauf zu reagieren. Auf diese Weise könne laut den Autoren der großen Kündigungswelle ein Stück weit entgegengewirkt werden. Werden die Ursachen und Folgen der großen Resignation erkannt, so leistet dies ebenso einen wesentlichen Beitrag zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung. In diesem Zusammenhang kann die interne Rekrutierung eine Möglichkeit darstellen, gegenüber anderen Unternehmen am Arbeitsmarkt einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, indem die eigenen Ressourcen gezielt genutzt und eingesetzt sowie Mitarbeitende ans Unternehmen gebunden werden. Im Rahmen der internen Personalbeschaffung werden Chancen und Potenziale, aber auch Risiken und Gefahren erkannt, die zu berücksichtigen sind, um erfolgreich vorzugehen.

1.2 Methodik und Forschungsfrage

Die Forschungsmethodik der vorliegenden Masterthesis kann in zwei Teile gegliedert werden. Eine umfassende Literaturrecherche stellt die Basis der Arbeit dar. Diese wurde um sieben qualitative, leitfadengestützte Interviews, die mit HR-Expertinnen und HR-Experten geführt wurden, ergänzt. In weiterer Folge konnte die Literatur somit den Ergebnissen der Forschung gegenübergestellt werden, sodass schließlich Handlungsimplikationen abgeleitet wurden.

Im Literaturteil wurden zunächst unterschiedlichste wissenschaftliche Werke behandelt, um die Chancen und Risiken der internen Personalbeschaffung umfassend darzustellen. Die geführten Interviews wurden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Im Anschluss konnte eine Forschungsfrage abgeleitet werden:

Forschungsfrage: *Welche kritischen Erfolgsfaktoren sind hinsichtlich der Vorgehensweisen bei der internen Rekrutierung in Vorarlberger Industrieunternehmen zu beachten?*

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wurde die zu befragende Zielgruppe eingegrenzt. Der Fokus wurde dabei auf Vorarlberger Industrieunternehmen gesetzt, die mehr als 250 Mitarbeitende angestellt haben und somit als Großunternehmen gelten. Diese Auswahl wurde bewusst getroffen, da die Vorarlberger Industrie die Wirtschaft der Region maßgeblich prägt. Die ausgewählten HR-Expertinnen und HR-Experten befinden sich in unterschiedlichen HR-Positionen, die jedoch in Berührung mit dem Thema interne Personalbeschaffung sind. Mit der bedachten Auswahl dieser Zielgruppe soll auf eine aussagekräftige Grundgesamtheit zurückgegriffen werden.

1.3 Zielsetzung und Limitationen

Ziel dieser Masterarbeit ist es, Best-Practice-Beispiele des internen Recruitings zu analysieren und aufzuzeigen, sodass ein anwendbares Ergebnis für die Praxis abgeleitet werden kann, das Unternehmen für den eigenen Gebrauch heranziehen können. Das mögliche Verhindern von hoher Fluktuation und Unzufriedenheit in Unternehmen spielt dabei eine bedeutende Rolle. Es soll darauf eingegangen werden, unter welchen Voraussetzungen die interne Personalbeschaffung angewendet werden sollte und unter welchen Umständen besser nicht. Wie können Unternehmen bei der internen Rekrutierung optimal vorgehen und worauf muss im Besonderen geachtet werden? Es werden dabei die Chancen und Potenziale der internen Rekrutierung sowie die Risiken und Gefahren beleuchtet. Der Fokus wird auf das Industrieland Vorarlberg gesetzt, was in der Methodik genauer erläutert wird. Schlussendlich soll die Masterarbeit einen Beitrag zur Wissenschaft leisten und mit dem erwähnten praktischen Ergebnis in Form von Handlungsimplicationen für die interne Rekrutierung eine Forschungslücke schließen.

In Hinblick auf die Limitationen dieser Arbeit kann gesagt werden, dass die Themen Personalplanung und Talentmanagement nicht im Detail behandelt werden, da dies sonst den Rahmen der vorliegenden Masterarbeit gesprengt hätte. Auch das Onboarding, das als Teil des gesamten Personalbeschaffungsprozesses gesehen werden kann, wird aus Ressourcengründen im Literaturteil nicht explizit thematisiert. Das Thema Kommunikation kommt im empirischen Teil der Arbeit vor, konnte jedoch aufgrund von Vorgaben hinsichtlich des Umfangs ebenso nicht detailliert behandelt werden.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Inhalte der vorliegenden Masterarbeit sind in einen theoretischen sowie einen praktischen Teil gegliedert, woraus sich schlussendlich sieben Kapitel ergeben haben:

Im ersten Kapitel, der Einleitung, werden die Ausgangslage und Problemstellung, die Methodik und Forschungsfrage, die Zielsetzung und Limitationen sowie der Aufbau der Arbeit behandelt.

Im zweiten Kapitel werden zuerst die für die Masterthesis relevanten Begriffsbestimmungen thematisiert. Im Anschluss wird der aktuelle Forschungsstand behandelt. Dazu zählen die aktuelle Situation im Recruiting, die Personalplanung, die Kanäle zur Personalbeschaffung und der Auswahlprozess, die Vor- und Nachteile der internen und externen Rekrutierung sowie die Bedeutung interner Einstellungen. Der Fokus liegt dabei auf jenen Aspekten, die für das Thema interne Rekrutierung relevant sind.

Im Anschluss folgt der praktische Teil der Arbeit. Nachdem die aktuelle Literatur betrachtet wurde, konnte eine Forschungsfrage abgeleitet werden, die in Kapitel drei zu finden ist. In diesem Kapitel wird auch die Auswahl des verwendeten Forschungsansatzes begründet.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit der Methodik der empirischen Forschung. In diesem Zusammenhang wird das Vorgehen im Rahmen des qualitativen Forschungsansatzes erläutert.

In weiterer Folge werden in Kapitel fünf die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung dargestellt, die in die folgenden Kapitel und Unterkapitel unterteilt wurden: „Aktueller Stand im Recruiting“, „Kanäle zur Personalbeschaffung“, „Relevanz und Rolle der internen Personalbeschaffung“, „Rolle der Personalplanung“, „Rolle des Talentmanagements“, „Einsatzbereich der internen Rekrutierung“, „Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung“, „Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung“, „Ablauf der internen Rekrutierung“, „Wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess“, „Erfolgskontrolle im internen Recruiting“, „Weitere relevante Aspekte für das interne Recruiting“ und „Umgang mit Absagen“.

In Kapitel sechs ist die Diskussion der Forschungsergebnisse zu finden. Die Ergebnisse der Forschung werden den Ergebnissen der Literatur gegenübergestellt. Schließlich folgen die Beantwortung der Forschungsfrage sowie die Auflistung der empfohlenen Handlungsimplikationen.

Die vorliegende Masterthesis schließt mit einem Fazit, den Limitationen der Arbeit sowie weiteren Forschungsfeldern ab.

2. Begriffsbestimmungen und Stand der Forschung

Im zweiten Kapitel geht es zuerst um relevante Begriffsdefinitionen, die dem Verständnis dieser Masterarbeit dienen sowie im Anschluss um den aktuellen Forschungsstand in Hinblick auf die interne Rekrutierung.

2.1 Begriffsbestimmungen

Die Bestimmung von Begriffen hilft dabei, die Grundlagen eines Themas zu verstehen. Daher werden im Rahmen dieser Masterarbeit zu Beginn des Literaturteils vier Begriffsbestimmungen behandelt. Zuerst wird der Begriff „Personalbeschaffung“ definiert, in weiterer Folge die Begriffe „Rekrutierung“, „interne Personalbeschaffung“ sowie „externe Personalbeschaffung“.

2.1.1 Definition Personalbeschaffung

Es ist grundsätzlich von Bedeutung, im Rahmen dieser Masterthesis den Begriff „Personalbeschaffung“ zu erklären. Wird die Literatur betrachtet, so ist erkennbar, dass es verschiedene Begriffsdefinitionen gibt, die in etwa dieselben Aspekte thematisieren. Thommen et al. definieren den Begriff folgendermaßen: *„Die Personalbeschaffung hat die Aufgabe, die in der Personalbedarfsermittlung festgestellte Unterdeckung nach Anzahl (quantitativ), Art (qualitativ), Zeitpunkt und Dauer (zeitlich) sowie Einsatzort (örtlich) zu decken. Hauptaufgaben der Personalbeschaffung bilden die beiden Bereiche Personalwerbung und Personalauswahl“* (Thommen et al., 2020, S. 438). Auch das Gabler Wirtschaftslexikon hat sich mit dieser Definition auseinandergesetzt und wie folgt definiert: *„Die Personalbeschaffung ist eine Teilfunktion der Personalwirtschaft mit der Aufgabe, die von einem Unternehmen benötigten Arbeitskräfte in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht zu beschaffen. Zunehmend wird auch der Begriff Personalgewinnung verwendet“* (Bartscher, o.D.). Wie im letzten Satz bereits angedeutet, können in diesem Kontext beide Begriffe – Personalgewinnung und Personalrekrutierung – verwendet werden. Der Autor stellt fest, dass ein ermittelter Personalbedarf in weiterer Folge zu unterschiedlichsten Maßnahmen führt, die der Personalgewinnung zuzuschreiben sind. Das Personalleasing, Neueinstellungen oder auch interne Besetzungen sind hierbei Möglichkeiten, die einem Unternehmen im Regelfall zur Verfügung stehen. Die Auswahl an Anreizinstrumenten, Rekrutierungsmethoden oder auch die definierte Kommunikationspolitik

können Auswirkungen auf die Beschaffung von Personal haben. Nach Lindner-Lohmann et al. (2023, S. 49) kann die Personalbeschaffung allerdings auch in aktive und passive Beschaffungsformen unterteilt werden. Stellenanzeigen sind beispielsweise Initiativen, die vom Unternehmen in die Wege geleitet werden, und zählen somit zu den aktiven Personalbeschaffungswegen. Bei passiven Beschaffungsformen stehen Initiativen im Mittelpunkt, die nicht nur vom Unternehmen selber oder von Bewerberinnen und Bewerbern alleine ausgehen. Die vorliegende Masterarbeit setzt bei der Verwendung des Begriffs „Personalbeschaffung“ auf die Definition von Thommen et al. (2020, S. 438), da diese eine verständliche Erklärung darstellt sowie die verschiedenen Aspekte der Personalbeschaffung abdeckt.

2.1.2 Definition Rekrutierung

Die beiden Begriffe Rekrutierung und Recruiting werden in der Literatur oftmals als Synonyme verwendet. Das Wort Recruiting kommt aus dem Englischen und bezieht sich auf die Personalbeschaffung. *„Grundlegend geht es darum, den bestmöglichen Kandidaten für den Job zu finden und ihn für den Betrieb zu gewinnen. Unternehmen setzen dabei entweder auf eigene Recruiter oder sie beauftragen Personaldienstleister wie Headhunter oder Personalvermittler“* (Haufe, o. D.). Die Personalplanung stellt dabei den ersten Prozess der Rekrutierung dar. Im HR-Lexikon von Persomatch ist die folgende Begriffsdefinition zu finden: *„Als ‚Rekrutierung‘, im Englischen auch als ‚Recruiting‘ bezeichnet, wird im Personalwesen die Anwerbung neuer Arbeitskräfte bezeichnet. Es handelt sich also konkret um die aktive Personalbeschaffung“* (Persomatch, o.D.). Die Personalbedarfsplanung, die Personalwerbung, die Personalauswahl, der Vertragsabschluss sowie das Onboarding zählen dabei zu den fünf Schritten des Rekrutierungsprozesses. Da beide Definitionen für den Begriff „Rekrutierung“ einen geeigneten Eindruck machen, werden für diese Masterthesis auch beide verwendet. Im Rahmen dieser Masterarbeit werden die beiden Begriffe „Personalbeschaffung“ und „Rekrutierung“ synonym verwendet, da diese in der Literatur eben auch meist gleichgesetzt werden und keine aussagekräftige Gegenüberstellung der beiden Begriffe gefunden werden konnte. Das zeigt die folgende Definition: *„Rekrutierung bzw. Recruiting bedeutet im Deutschen so viel wie ‚Personalbeschaffung‘“* (Hartmann, 2015, S. 216).

2.1.3 Definition interne Personalbeschaffung

Wie gerade erwähnt wurde, ist die interne Rekrutierung eine Option, um Stellen im Unternehmen zu besetzen. Laut Helmold (2022, S. 87) geht es bei der internen Personalbeschaffung darum, Personal innerhalb des eigenen Betriebs zu beschaffen. Unternehmen besetzen in diesem Kontext freie Stellen durch Mitarbeitende, die sich bereits im Unternehmen befinden. Lippold (2017, S. 21) definiert den Begriff interne Personalbeschaffung folgendermaßen: *„Die interne Personalgewinnung umfasst alle Aktivitäten, die sich auf die Besetzung von Stellen durch bereits im Unternehmen beschäftigte Führungskräfte und Mitarbeiter beziehen“* (Lippold, 2017, S. 21). Der Autor macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass es bei der innerbetrieblichen Bedarfsdeckung zur Personalbewegung kommen kann, jedoch nicht muss. Thommen et al. geben folgende Definition an: *„Die internen Beschaffungsmaßnahmen lassen sich aufteilen in solche, die eine Mehrarbeit in Form von Verlängerung der vertraglichen Arbeitszeit (Überstunden) und in solche, die eine Aufgabenumverteilung, verbunden mit Beförderungen und Versetzungen, beinhalten“* (Thommen et al., 2020, S. 438). Auch Lehmkuhl und Schütz (2022, S. 127) haben sich mit dem Begriff „interne Personalauswahl“ auseinandergesetzt und diesen folgendermaßen definiert: *„Die interne Personalauswahl orientiert sich maßgeblich an einer innerbetrieblichen Beschaffungsstrategie. Stellenvakanzen werden dem organisationseigenen Stamm an MitarbeiterInnen allgemein oder aber individuell durch gezielte Ansprachen angeboten. So oder so: Eine entsprechende (Nach-)Besetzung der offenen Position erfolgt im Rahmen des betriebsinternen Arbeitsmarkts, der durch innerbetriebliche Ausschreibungen, Fluktuationen und Versetzungen fortlaufend in Gang bleibt“* (Lehmkuhl & Schütz, 2022, S. 127). Da sowohl die Definition nach Thommen et al., als auch die Begriffsbestimmung nach Lehmkuhl und Schütz die interne Personalbeschaffung sehr gut beschreiben, werden im Rahmen dieser Masterarbeit beide Begriffsdefinitionen verwendet.

2.1.4 Definition externe Personalbeschaffung

Das externe Recruiting steht der internen Personalbeschaffung gegenüber. Nach Thommen et al. wird Folgendes darunter verstanden: *„Die externe Personalbeschaffung mit Bewerbern vom Arbeitsmarkt kann in Form von Neueinstellungen oder durch den Einsatz temporärer Arbeitskräfte vorgenommen werden“* (Thommen et al., 2020, S. 438). In diesem Falle entscheidet sich ein Unternehmen bewusst dafür, Stellen mit externem Personal zu besetzen, das sich auf dem Arbeitsmarkt befindet. Auch Helmold (2022, S. 87) hält fest, dass im Zuge

der externen Personalbeschaffung auf den externen Arbeitsmarkt zurückgegriffen wird, um an neues Personal zu kommen, was Lippold (2017, S. 23) ebenso unterstreicht. Lehmkuhl und Schütz haben sich nicht nur mit der Definition des Begriffes „interne Auswahl“ auseinandergesetzt, sondern auch mit der externen Auswahl. Die Autorin und der Autor geben folgende Begriffsbestimmung an: *„Die externe Beschaffungsstrategie (d. h. der institutionalisierte Arbeitsmarkt) ist neben dem internen Reservoir eine weitere Möglichkeit für Organisationen, geeignete KandidatInnen für bestehende Vakanzen zu finden. Wann immer Stellen nicht auf dem internen Wege besetzt werden können oder sollen, so liefert der externe Stellenmarkt eine deutlich größere Grundgesamtheit an potenziell passenden BewerberInnen. Die Ansprache von BewerberInnen kann auf unterschiedlichsten Wegen erfolgen“* (Lehmkuhl & Schütz, 2022, S. 129). Da die Definition nach Thommen et al. recht kurzgehalten ist, wird im Rahmen dieser Masterthesis die Begriffsbestimmung nach Lehmkuhl und Schütz gleichermaßen verwendet.

2.2 Derzeitige Recruiting-Situation

Das Recruiting steht derzeit verschiedensten Herausforderungen gegenüber. Laut Palupski (2022, S. 43) sind einige Branchen vom Fachkräftemangel betroffen, was in weiterer Folge bedeutet, dass sich die Suche nach geeigneten qualifizierten Mitarbeitenden schwierig gestaltet. Auch Löffler und Giebe (2021, S. 1) merken an, dass demografische Veränderungen, die Digitalisierung oder auch die verschiedenen Generationen und ihre individuellen Bedürfnisse Faktoren darstellen, die den Arbeitsmarkt beeinflussen. Aus diesen Gründen wird der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden große Bedeutung zugeschrieben (Ahmad et al., 2020, S. 1). In den folgenden zwei Kapiteln werden die Themen Fluktuationen sowie Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung behandelt, die für viele Unternehmen in der aktuellen Zeit eine wesentliche Rolle spielen.

2.2.1 Fluktuationen in Unternehmen

Fluktuationen unter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zählen nach wie vor zu den hartnäckigen und teilweise auch frustrierenden Herausforderungen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind. Chiat und Panatik (2019, S. 3) halten fest, dass die Fluktuationsrate der Mitarbeitenden in den letzten Jahren in verschiedensten Bereichen zugenommen hat. Die beiden Autoren haben dabei weltweit publizierte Studien untersucht. Es ist daher von großer

Bedeutung, dass Unternehmen wissen, wie die Fluktuationsbereitschaft von Arbeitnehmenden verringert werden kann. Im Rahmen ihrer Forschung konnte herausgefunden werden, dass Hygiene- und Motivationsfaktoren nach der Theorie von Herzberg eine wesentliche Rolle spielen. Hygienefaktoren wie Gehalt, Autonomie und soziale Beziehungen helfen vor allem dabei, die Erwartungen des Personals zu erfüllen und Unzufriedenheit zu vermeiden. Verantwortung, Anerkennung und Wachstum können als Motivationsfaktoren allerdings zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit beitragen.

Kurniawaty et al. (2019, S. 877) haben Faktoren wie Arbeitsumfeld, Stress und Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit untersucht, um zu erkennen, welche die Fluktuationsabsicht von Mitarbeitenden beeinflussen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Arbeitsumfeld einen positiven und signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit des Personals hat. Stress hingegen wirkt sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit aus und auch nicht förderliche Bedingungen am Arbeitsplatz beeinflussen die Kündigungsabsicht. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass Stress und Fluktuationen in enger Verbindung stehen, wobei Unzufriedenheit negative Auswirkungen auf die Absicht hat, das Arbeitsverhältnis zu beenden. Die Ergebnisse dieser Forschung lassen somit erkennen, dass ein positives Arbeitsumfeld, wenig Stress und die Arbeitszufriedenheit Instrumente sind, die die Fluktuationsabsichten reduzieren und somit tatsächlich zu geringeren Fluktuationen führen. Dennoch muss erwähnt werden, dass die Studie in Indonesien durchgeführt wurde, was bedeutet, dass kulturelle Unterschiede möglicherweise die Vergleichbarkeit mit anderen Regionen einschränken. Auch im Rahmen der Rekrutierung muss laut Chakraborty et al. (2021, S. 1) mit Strategie und Bedacht vorgegangen werden, um das Risiko möglicher zukünftiger Fluktuationen bestenfalls kleinzuhalten. Das Recruiting ist nämlich mit großen Beträgen an Geld und Zeit für die Einstellung und fortlaufende Pflege von Mitarbeitenden verbunden. Die Kosten, die bei Personalfluktuationsfällen anfallen, bedeuten in weiterer Folge finanzielle Aufwände für neue Rekrutierungen, Einstellungen, Schulungen sowie verlorenes Fachwissen und Stellen, die für eine gewisse Zeit unbesetzt bleiben. Für all diese Aspekte muss natürlich auch Zeit aufgewendet werden. Da Arbeitnehmende in der heutigen Zeit eher bereit sind, sich auf die Suche nach einer alternativen Arbeit zu machen, ist es für Unternehmen daher unerlässlich, den Ursachen für Fluktuationen auf den Grund zu gehen, um diesen ein Stück weit entgegenzuwirken.

Um Fluktuationen zu vermeiden, stellt sich somit die Herausforderung, Mitarbeitende im dynamischen Umfeld langfristig ans Unternehmen zu binden. Kamalaveni et al. (2019, S. 1) sind der Ansicht, dass es relevante HR-Praktiken und HR-Strategien braucht, die von Unternehmen angewendet werden und dazu beitragen, engagierte und talentierte

Arbeitskräfte zu halten. Dies stellt gerade in der aktuellen wettbewerbsintensiven Zeit eine schwierige Aufgabe für den Personalbereich dar.

2.2.2 Relevanz der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung

Im Rahmen des Recruitings ist die Bindung von Mitarbeitenden ans Unternehmen von wesentlicher Bedeutung. Benson und Rissing (2020, S. 1; S. 31) setzen sich daher mit der Bewertung des Leistungsunterschieds zwischen intern und extern rekrutierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung auseinander. Es wurden auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie Fluktuationen betrachtet. Schließlich konnte herausgefunden werden, dass es weniger wahrscheinlich ist, dass High Performers und intern rekrutierte Mitarbeitende das Arbeitsverhältnis beenden. Wenn leistungsstarke intern rekrutierte Mitarbeitende kündigen, geben sie in der Regel Gründe an, die nichts mit ihrer Arbeit zu tun haben, sondern eher mit externen Aufstiegsmöglichkeiten. Meist werden die Leistung von Mitarbeitenden sowie deren Bindung ans Unternehmen isoliert betrachtet. Möglicherweise unterschätzen Unternehmen daher die Bedeutung der internen Beförderung als Mittel zur Bindung von High Potentials. Darüber hinaus deuten die Ergebnisse der Forschung darauf hin, dass eine positive Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung eine wichtige Rolle in Hinblick auf die Leistungsunterschiede zwischen intern und extern rekrutierten Mitarbeitenden spielt. Im untersuchten Bereich ist es wahrscheinlicher, dass intern eingestellte Mitarbeitende, die sich als leistungsstark erweisen, dem Unternehmen erhalten bleiben, während leistungsstarke extern rekrutierte Personen mit größerer Wahrscheinlichkeit wechseln, um bessere externe Chancen zu nutzen. Dieses Ergebnis spricht für die Bindung und Rekrutierung von internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Schlussendlich weisen die Autoren darauf hin, dass eine stärkere Beachtung der positiven Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung dazu beitragen kann, herauszufinden, wie die interne Rekrutierung es einem Unternehmen ermöglicht, langfristig eine produktive Belegschaft aufzubauen.

Das Wissen um die Faktoren, die die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung beeinflussen, und die Möglichkeiten, diese zu verbessern, kann laut Irabor und Okolie (2019, S. 93-94) Unternehmen helfen, die Unannehmlichkeiten einer hohen Fluktuation zu vermeiden. Die Arbeitszufriedenheit sowie die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung sind die wichtigsten Faktoren für den Erfolg und das Überleben eines jeden Unternehmens. Der tatsächliche Grad der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit, den eine Person bei der Ausübung ihrer Arbeit empfindet, kann nur schwer gemessen werden. Es gibt jedoch Faktoren, die sich direkt

oder indirekt auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz auswirken. Unternehmen, die ein Arbeitsumfeld schaffen, das talentierte Arbeitskräfte anzieht, motiviert und bindet, werden in der heutigen wettbewerbsorientierten Geschäftswelt, in der Qualität und Kosteneffizienz gefragt sind, erfolgreicher sein. Die größten Herausforderungen, denen sich Unternehmen heute stellen müssen, sind nicht nur die Verwaltung ihrer personellen Ressourcen, sondern auch deren Zufriedenheit und Bindung. Die Sicherung und Bindung qualifizierter Arbeitskräfte spielt für jedes Unternehmen eine wichtige Rolle, da das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im Geschäftsumfeld richtungsweisend sind. Irabor und Okolie heben daher die Bedeutung einer Strategie zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung hervor, die auf einem gut ausgearbeiteten Personalmanagementsystem beruht.

Singh (2019, S. 425) erkennt gleichermaßen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das bedeutungsvollste und produktivste „Kapital“ eines Unternehmens sind. Ihr Beitrag zur Rentabilität und zum Wachstum eines Unternehmens ist nämlich immens. Das eigene Personal zu halten, stellt jedoch eine der schwierigsten Herausforderungen dar. Da die Kosten für die Ersetzung von Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen mit hoher Fluktuation verbunden sind, besteht die Notwendigkeit, eine integrative Personalbindungspolitik zu entwickeln. Im Rahmen dieser Studie wurden daher unterschiedlichste Arbeiten untersucht, die sich mit dem Thema Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung beschäftigen. Zudem wurden Faktoren analysiert, die für das Ausscheiden von Mitarbeitenden relevant sind. Es hat sich gezeigt, dass der Führungsstil der Vorgesetzten, die Fähigkeit zur Ausübung von Kontrolle in Bezug auf die Entscheidungsfindung und Problemlösung, der Wunsch nach beruflichem Aufstieg und Kompetenzentwicklung, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit oder auch flexibles Arbeiten von großer Bedeutung sind, wenn es um die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht. Idris (2014, S. 73) konnte beispielsweise herausfinden, dass flexibles Arbeiten nicht nur zu weniger Fehlzeiten führt, sondern auch die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung unterstützt. Die Mitarbeitenden haben auf diese Weise nämlich die Möglichkeit, ihr Wissen zu verbessern. Das ist wiederum für das Unternehmen hilfreich, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Ideen und Innovationen ins Unternehmen bringen. In Bezug auf die Zufriedenheit von Arbeitnehmenden haben Terera und Ngirande (2014, S. 485-486) erkannt, dass es einen starken Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung gibt. Diese Erkenntnis liefert Unternehmen einen wichtigen Hinweis auf die Bedeutung, ihr Personal mit verschiedensten Maßnahmen zufriedenzustellen und unterstreicht somit erneut die Relevanz dieses Themas.

2.3 Personalplanung

Der Rekrutierungsprozess beginnt mit der Personalplanung, weshalb dieses Kapitel zum Grundverständnis für die vorliegende Masterarbeit beiträgt. Die Planung des Personals gehört laut Helmold (2022, S. 85-86) zur Unternehmensplanung und ist gleichzeitig Teil des Personalwesens beziehungsweise des Personalmanagements, was in Abbildung 1 erkennbar ist.

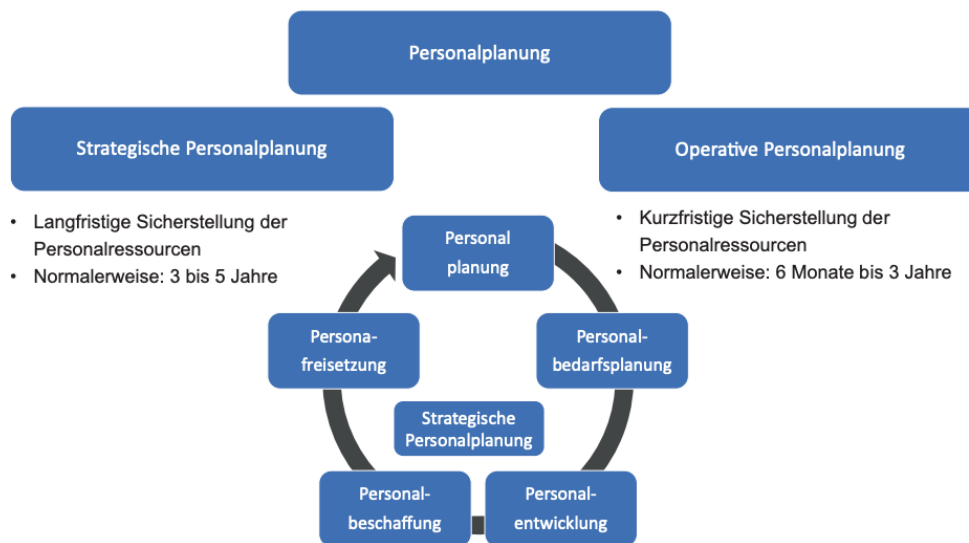


Abbildung 1: Strategische und operative Personalplanung sowie deren Einordnung

Quelle: Helmold, 2022, S. 86

Bei der Personalplanung geht es darum, vorausschauend sämtliche Maßnahmen in Betracht zu ziehen, sodass die benötigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorhanden sind, die für die Zielerreichung des Unternehmens benötigt werden. Die Planung des Personals kann in die strategische und operative Personalplanung unterteilt werden, was ebenso in Abbildung 1 ersichtlich ist.

2.3.1 Strategische Personalplanung

Da im Rahmen der Personalplanung sowohl die nahe, als auch die ferne Zukunft betrachtet wird, kann von der operativen und strategischen Personalplanung gesprochen werden. Die strategische Personalplanung fokussiert sich auf Maßnahmen, denen im Zuge der Verfolgung

der Unternehmensziele ein langfristiger Charakter zuzuschreiben ist. Im Regelfall wird drei bis fünf Jahre in die Zukunft geplant. Dabei stehen die Personalressourcen im Mittelpunkt, die ein Unternehmen zukünftig braucht. Stehen genügend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung und können somit die Ziele eines Unternehmens erreicht werden, so ist der Auftrag der strategischen Personalplanung erfüllt. Aspekte wie die Anzahl an Köpfe, die im Unternehmen arbeiten, die Anzahl der Mitarbeitenden pro Abteilung und der betriebliche Altersdurchschnitt sind für die strategische Planung des Personals von großer Bedeutung. Gleichzeitig kann ein Blick auf die Beschäftigungsverhältnisse, die Anzahl an benötigten Mitarbeitenden, erforderliche Qualifikationen oder die Bereiche, in denen Arbeitskräfte eingesetzt werden sollen, geworfen werden (Helmold, 2022, S. 85-87). Stippler et al. (2019, S. 20) konnten im Rahmen ihrer Forschung herausfinden, dass Unternehmen, die einer strategische Personalplanung nachgehen, eher Talente intern entwickeln. Hat ein Unternehmen keine strategische Personalplanung, so wird eher auf das Recruiting externer Talente gesetzt. Eine mögliche Begründung dafür kann sein, dass es wahrscheinlicher ist, dass Betriebe, die der strategischen Personalplanung nachgehen, zukünftige Bedarfe erkennen und dementsprechend auf eine zielgerichtete Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterentwicklung setzen können.

2.3.2 Operative Personalplanung

Die operative Personalplanung hingegen beschäftigt sich mit kurzfristigen Maßnahmen, sodass ein idealer Personalzustand im Unternehmen gegeben ist, was ebenso in Abbildung 1 zu erkennen ist. Im Normalfall werden Personalressourcen sichergestellt, die für die nächsten sechs Monate bis drei Jahre relevant sind. Im Zuge der operativen Personalplanung werden Personalbestände und Personalbedarfe geplant sowie die Entwicklung des Personals und Personalkosten berücksichtigt. Ein Beispiel hierfür wäre die Planung der Anzahl an Mitarbeitenden, die in einem bestimmten Bereich benötigt werden. Es müssen demnach kurzfristige Maßnahmen getroffen werden, um mit genügend Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern operative Arbeiten verrichten und die Ziele des Unternehmens erreichen zu können (Helmold, 2022, S. 87).

2.4 Besetzung von Stellen

Die Rekrutierung und optimale Auswahl von Mitarbeitenden stellen wesentliche Funktionen des Personalbereichs dar, die unverzichtbar sind. Die organisatorische Leistung eines Unternehmens hängt nämlich stark von qualifizierten Mitarbeitenden ab, die erfolgreich rekrutiert wurden. Im Rahmen der Personalbeschaffung und -auswahl können talentierte Kandidatinnen und Kandidaten gefunden werden, die dabei helfen, den Zweck des Unternehmens zu verfolgen. Das individuelle Einstellungs- und Auswahlverfahren einer Organisation ist stark von der definierten Strategie und Mission abhängig und wird zudem von den betrieblichen Zielen geleitet. Das übergeordnete Ziel der Personalbeschaffung ist es, die Anzahl und Qualität der Mitarbeitenden zu erhalten und in diesem Zusammenhang auf die Kosten zu achten, die im Rahmen des definierten Budgets liegen. Unternehmen erkennen zunehmend die Relevanz von geeigneten Vorgehensweisen hinsichtlich der Rekrutierung und Auswahl, da diese maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Ob eine Organisation erfolgreich ist, kann schließlich an den Resultaten der Rekrutierung sowie der Leistung kompetenter und qualifizierter Mitarbeitender gemessen werden (Karim et al., 2021, S. 24).

DeVaro (2020, S. 1-2) zeigt auf, dass Unternehmen freie Stellen intern durch Beförderung oder horizontale Versetzung besetzen können, wobei dabei auf die Möglichkeit verzichtet wird, die Vorteile der externen Rekrutierung zu nutzen. Obwohl Unternehmen sowohl interne als auch externe Einstellungsmethoden anwenden, bevorzugen sie häufig die interne Personalbeschaffung. Ein Grund für die Bevorzugung von internen Mitarbeitenden ist, dass sie das Unternehmen und die Organisationskultur kennen und Fähigkeiten entwickelt haben, die für das Unternehmen spezifisch sind. Diese Fähigkeiten führen in der Regel zu langanhaltenden Beschäftigungsverhältnissen zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden, da dieses einzigartige, produktive Beschäftigungsverhältnis beiden Parteien zugutekommt. Interne und externe Einstellungen unterscheiden sich in beobachtbaren Merkmalen, wobei Vor- sowie Nachteile erkennbar sind. Dieses Verständnis hilft Arbeitgebenden dabei, eine für ihr Unternehmen geeignete Einstellungspolitik zu entwickeln und zu verwalten. Je nach Branche unterscheidet sich die Wahrscheinlichkeit, intern zu rekrutieren, was in Abbildung 2 erkennbar ist.

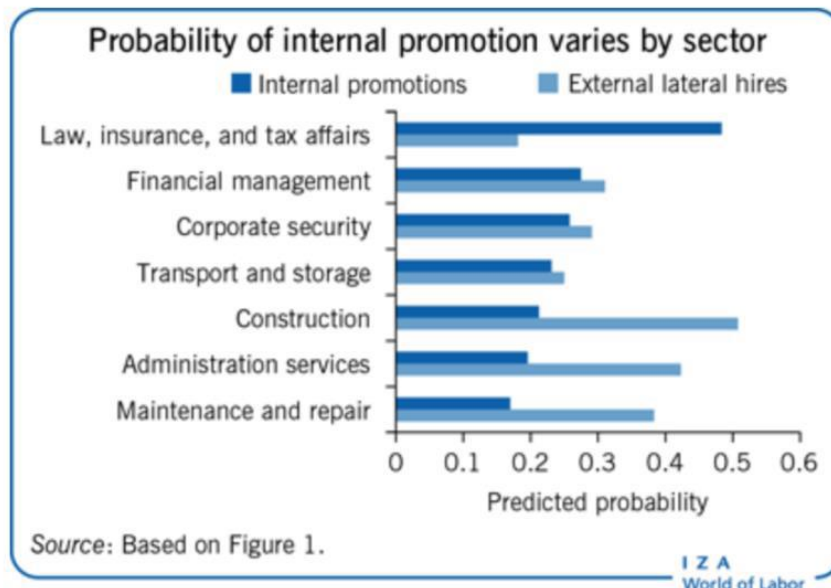


Abbildung 2: Wahrscheinlichkeit für eine interne Beförderung nach Sektoren

Quelle: DeVaro, 2020, S. 1

Laut DeVaro (2020, S. 1) setzt vor allem der Rechts-, Versicherungs- und Steuerbereich auf interne Beförderungen. Die Bereiche Finanzmanagement, Unternehmenssicherheit sowie Transport und Lager konzentrieren sich sowohl auf interne als auch externe Anstellungen. In der Baubranche wird der Fokus ganz stark auf das externe Recruiting gelegt.

2.4.1 Personalauswahlprozess

Der Personalauswahlprozess lässt erkennen, wie der gesamte Ablauf vom bestehenden Personalbedarf bis hin zur Einstellung von Mitarbeitenden aussieht. Huf (2022, S. 35-36) stellt fest, dass in erster Linie eine Anforderungsanalyse im Zuge der Personalbeschaffung notwendig ist, um die Voraussetzungen zu kennen, die Bewerberinnen und Bewerber zu erfüllen haben. In weiterer Folge steht zur Entscheidung, ob eine offene Stelle im Unternehmen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzt werden soll, die bereits im Unternehmen angestellt sind (interne Personalbeschaffung) oder mit Bewerberinnen und Bewerbern, die sich auf dem externen Arbeitsmarkt befinden (externe Personalbeschaffung). Abbildung 3 lässt erkennen, dass die Aufgaben, das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen sowie die Interaktionsbeziehungen Teil der Anforderungsanalyse sind.

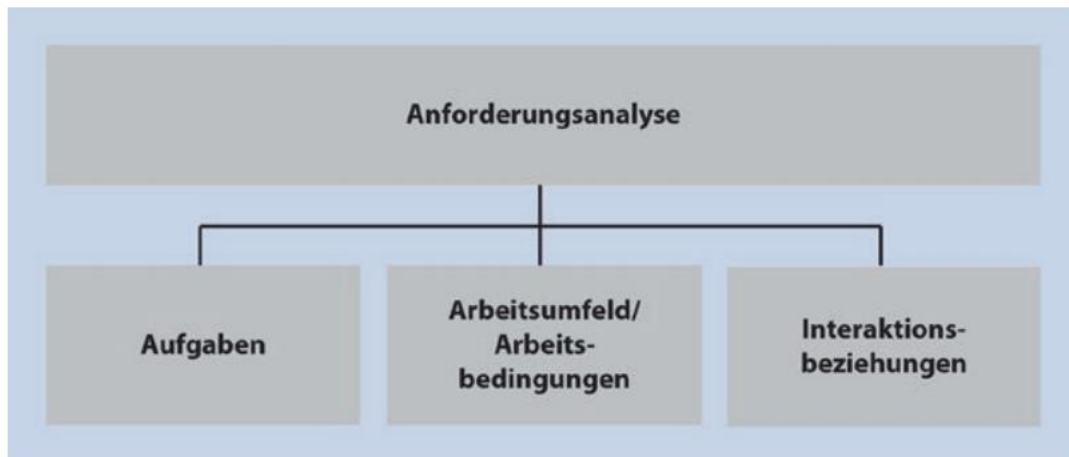


Abbildung 3: Bestandteile der Anforderungsanalyse

Quelle: Huf, 2022, S. 36

Durch eine Analyse der Anforderungen soll erkannt werden, welche Aufgaben der Stelle zuzuschreiben sind. Dazu zählen Rahmenbedingungen wie Arbeitszeit, Arbeitsort oder Arbeitsumfeld. Zudem ist es notwendig, Interaktionsbeziehungen zu Kolleginnen und Kollegen, Führungskräften, Kundinnen und Kunden oder auch Lieferantinnen und Lieferanten zu ermitteln. Nachdem die Anforderungen und die erwähnten, inbegriffenen Teilaspekte analysiert wurden, kann ein Anforderungsprofil erstellt werden.

Der gesamte Verlauf des Personalbeschaffungsprozesses kann nach Lindner-Lohmann et al. (2023, S. 58-59) in sieben Schritte unterteilt werden. Dazu zählen das Anforderungsprofil, die Stellenausschreibung, die Auswertung der Bewerbungsunterlagen, das Auswahlverfahren, die Erstellung des Fähigkeitsprofils, die Eignungsfeststellung sowie die Entscheidung über die Einstellung. Die soeben aufgezählten sieben Schritte sind in Abbildung 4 dargestellt:

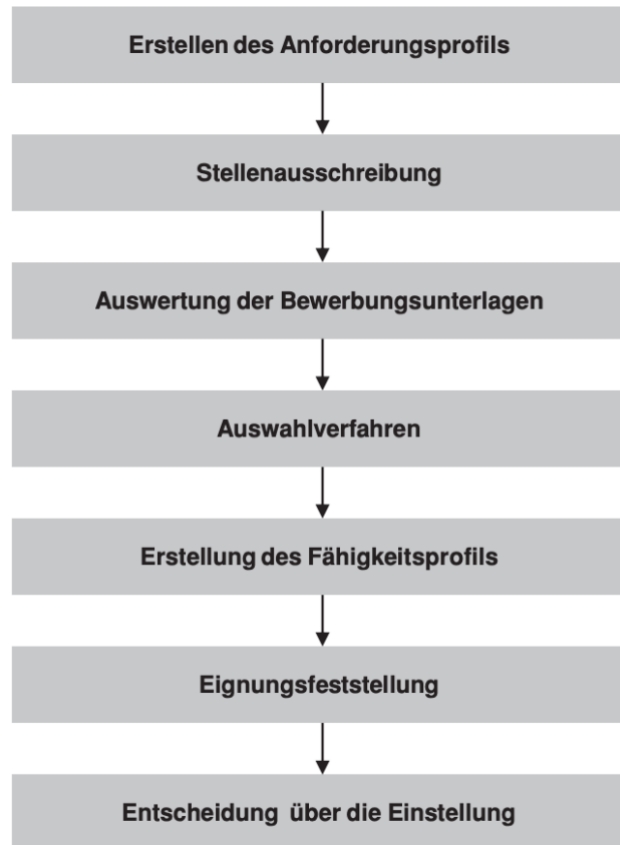


Abbildung 4: Phasen des Rekrutierungsprozesses

Quelle: Lindner-Lohmann et al., 2023, S. 59

Anforderungsprofil: Im ersten Schritt sollte laut den Autoren ein Anforderungsprofil erstellt werden, worauf bereits Huf (2022, S. 37-38) hingewiesen hat. Der eigentliche Prozess startet jedoch mit einem vorliegenden Personalbedarf und in weiterer Folge mit der Personalanforderung. Das Anforderungsprofil ist Teil der Personalanforderung.

Stellenausschreibung: Mithilfe des Anforderungsprofils oder auch einer Stellenbeschreibung kann in weiterer Folge eine Stellenausschreibung formuliert werden. Die Ausschreibung einer Stelle in Form einer Stellenanzeige stellt den Regelfall dar, wobei Unternehmen entscheiden können, ob die Stelle lediglich intern oder auch extern veröffentlicht werden soll. Darüber hinaus bestehen weitere Möglichkeiten, um an Bewerberinnen und Bewerber zu kommen wie beispielsweise durch Personalberaterinnen und -berater oder durch „Active Sourcing“ – zielgerichtete Direktansprachen.

Auswertung der Bewerbungsunterlagen: Im nächsten Schritt kommt es zur Eignungsdiagnostik, die die eigentliche Personalauswahl darstellt. Auch hierbei gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen, Bewerbungsunterlagen zu prüfen. Es können sowohl

formale Aspekte, das Anschreiben, der Lebenslauf, die erforderliche Ausbildung oder Spezialkenntnisse oder auch Arbeitszeugnisse und Referenzen betrachtet werden, um nur einige Aspekte zu nennen.

Auswahlverfahren: Nachdem die Bewerbungsunterlagen gesichtet und eine Vorauswahl getroffen wurde, finden erste Interaktionen zwischen Bewerberinnen und Bewerbern, die sich in der engeren Auswahl befinden, und dem Unternehmen statt. In den meisten Fällen findet ein Vorstellungsgespräch statt, wobei mehrere üblich sind. Zudem kann es zu Testverfahren oder auch Assessment-Center kommen, um eine valide Auswahl treffen zu können.

Erstellung des Fähigkeitsprofils: Das Profil über die Fähigkeiten einer Bewerberin oder eines Bewerbers kann mithilfe des Anforderungsprofils, das bereits beschrieben wurde, erstellt werden.

Eignungsfeststellung: Im Zuge dieses Schrittes werden die Anforderungen und Fähigkeiten gegenübergestellt und abgeglichen, um die Eignung festzustellen.

Entscheidung über die Einstellung: In der letzten Phase des Personalbeschaffungsverfahrens kommt es zur Entscheidung, welche Kandidatin oder welcher Kandidat eingestellt wird. Dieser Prozess kann je nach Unternehmen auf unterschiedlicher Weise erfolgen und ist daher sehr individuell (Lindner-Lohmann et al., 2023, S. 59-88).

Thommen et al. (2020, S. 389) teilen im Speziellen den Teilschritt der Bewerberinnen- und Bewerberauswahl in fünf Phasen ein. Die Auswertung der Bewerbungsunterlagen, das Einführungsinterview, diverse Tests und Untersuchungen, das Einstellungsinterview sowie die Einstellung oder Ablehnung sind Teile davon. Die Prozessschritte nach Thommen et al. sind in Abbildung 5 zu erkennen:

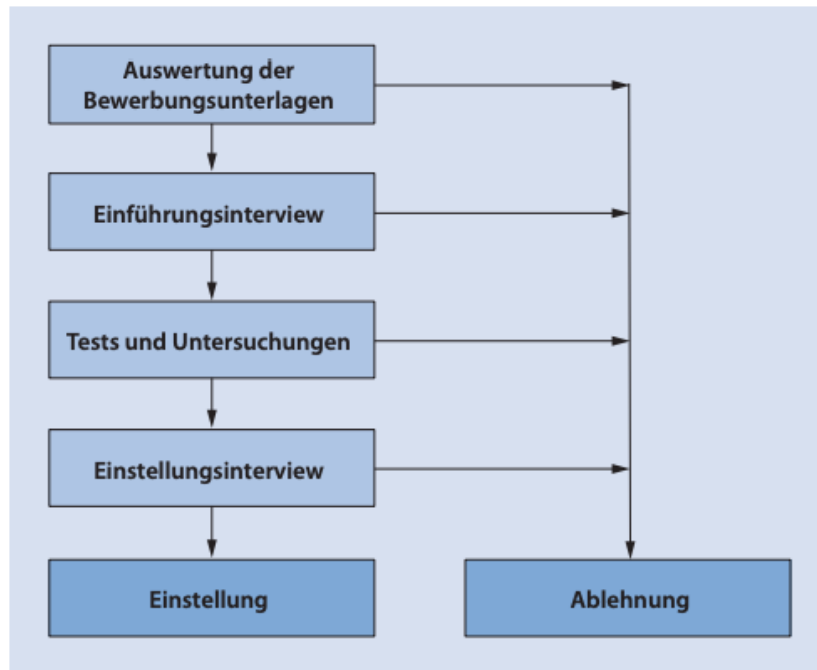


Abbildung 5: Prozess der Bewerberinnen- und Bewerberauswahl

Quelle: Thommen et al., 2020, S. 389

Auswertung der Bewerbungsunterlagen: Zuerst werden die eingegangenen Bewerbungsunterlagen der Kandidatinnen und Kandidaten ausgewertet. Diese helfen Unternehmen dabei, sich einen ersten Eindruck zu verschaffen. Eine erste Vorselektion entscheidet, ob es zu einer weiteren zeit- und kostenintensiven Prüfung kommt. Im Zuge dessen werden Lebenslauf, Anschreiben, Arbeits- und Abschlusszeugnisse oder auch Referenzen geprüft.

Einführungsinterview: Interviews zählen zu den meistverbreiteten Instrumenten, die zur Bewerberauswahl herangezogen werden. Im Rahmen von Einführungsinterviews werden erste Informationen ausgetauscht, sodass eine Vorselektion vorgenommen werden kann. Bewerberinnen und Bewerber sollen das Unternehmen, die Anforderungen der Stelle sowie zukünftige Aufgaben kennenlernen. Auf der einen Seite erhalten Bewerberinnen und Bewerber somit mehr Klarheit und können entscheiden, ob sie den Bewerbungsprozess von ihrer Seite weiterführen wollen. Andererseits haben Unternehmen die Möglichkeit, jene Informationen zu überprüfen, die in den Bewerbungsunterlagen niedergeschrieben sind und können auf diese Weise die Situation der Bewerberin oder des Bewerbers besser einordnen.

Tests und Untersuchungen: Es gibt eine große Auswahl an Testverfahren, die als Auswahlinstrumente herangezogen werden können. Dazu zählen Intelligenztests, Leistungstests, Persönlichkeitstests oder auch das weitverbreitete Assessment-Center.

Einstellungsinterview: Bei dieser Art des Interviews werden Aspekte angesprochen, die bisher zu wenig oder noch gar nicht behandelt wurden. In den meisten Fällen werden während dieser Phase auch Anreize wie Lohn, Anzahl an Urlaubstagen, Arbeitszeiten oder auch weitere Zusatzleistungen thematisiert.

Einstellung: Liegen genügend Informationen vor, die während der vorangegangenen Phasen gesammelt wurden, so kann die Entscheidung über eine Einstellung getroffen werden. Um subjektive Entscheidungen zu vermeiden, sollten diese von mindestens zwei Personen getroffen werden.

Ablehnung: Während jeder erwähnten Phase kann es zur Ablehnung einer Kandidatin oder eines Kandidaten kommen. Beide Seiten können sich dazu entscheiden, den Bewerbungsprozess zu einem gewissen Zeitpunkt zu beenden (Thommen et al., 2020, S. 389-390).

Im Rahmen der Literaturrecherche konnte keine empfohlene Vorgehensweise und kein Prozessmodell gefunden werden, das sich explizit auf die interne Personalbeschaffung bezieht. Es besteht daher die Annahme, dass der interne Rekrutierungsprozess dem externen sehr ähnlich ist. Dennoch hat die eigene Erfahrung gezeigt, dass es hinsichtlich der internen Personalbeschaffung von Bedeutung ist, gewissen Aspekten besondere Beachtung zu schenken. Diese werden im empirischen Teil der Arbeit behandelt.

2.4.2 Personalbeschaffungsquellen

Es gibt unterschiedliche Rekrutierungs- und Auswahlprozesse, die von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Laut Karim et al. (2021, S. 21-23) zählen sowohl interne als auch externe Auswahlmöglichkeiten zu den traditionellen Quellen. Innerhalb eines Unternehmens kann es im klassischen Fall zu Beförderungen oder Versetzungen kommen – die Mitarbeitenden bewegen sich im ersten Fall vertikal und im zweiten Fall horizontal im Unternehmen. Interne Stellenausschreibungen, Empfehlungen von Mitarbeitenden, Gelegenheitsaufgaben oder auch der Zugriff auf pensionierte, ehemalige Mitarbeitende sind weitere interne Rekrutierungsquellen. Im Rahmen der Personalbeschaffung besteht allerdings auch die Möglichkeit, auf externe Personalbeschaffungsquellen zurückzugreifen. Externe Ausschreibungen auf diversen Plattformen zählen zur häufigsten angewendeten Methode. Eine weitere zeitgerechte Option ist das E- oder Online-Recruiting, das gerade in der heutigen Zeit eine große Reichweite erzielt. Diese Methode ist auch unter den Begriffen E- oder Online-

Rekrutierung sowie E- oder Online-Hiring bekannt. Personalvermittlungsagenturen oder auch Arbeitsämter können die externe Personalbeschaffung ebenso unterstützen. Hochschulen, Universitäten oder vergleichbare Institutionen sind weitere externe Quellen, die vor allem auf die Rekrutierung junger, ausgebildeter Personen abzielen. Offene Stellen können über Plattformen dieser Einrichtungen veröffentlicht werden oder die Studierenden werden direkt an Jobmessen angesprochen. Initiativbewerbungen per E-Mail, Brief oder Telefonanruf zählen zu den externen Recruiting-Methoden, die aktiv von der Bewerberin oder vom Bewerber ausgehen. Schließlich können auch Radio, Fernsehen oder Zeitungen effektive Möglichkeiten sein, um Personen zu erreichen, die nicht aktiv auf der Suche nach einer Beschäftigung sind.

Shenoy und Aithal (2018, S. 39) zeigen ähnliche Kanäle für die Beschaffung von Personal auf. Sie ergänzen, dass Ausschreibungen über die Karriereseite eines Unternehmens, die meist Teil der Homepage ist, eine sehr bedeutende Rolle spielen. Des Weiteren können Rekrutierungen von Studierenden nicht nur direkt auf dem Campus von Hochschulen oder Universitäten stattfinden, sondern auch online. Das kam gerade während der Covid-19-Pandemie oft zur Anwendung. Die Autoren weisen zudem darauf hin, dass nicht nur externe Stellenplattformen genutzt werden können, sondern auch diverse Webseiten. Außerdem dürfen Praktika und Lehrstellen nicht außer Acht gelassen werden, wenn es um die Personalbeschaffung geht. Praktikantinnen und Praktikanten sowie Lehrlinge befinden sich bereits einige Zeit im Unternehmen und kennen die Prozesse, Werte und Strategien. Das kann den weiteren Recruiting-Prozess und eine folgende, feste Anstellung im Unternehmen durchaus positiv beeinflussen. Nachdem Jobmessen stattgefunden haben, kann es auch sein, dass es dadurch zu Direktansprachen durch Interessierte kommt. Helmold (2022, S. 88) fasst verschiedene interne und externe Personalbeschaffungswege zusammen, welche in Abbildung 6 zu erkennen sind:

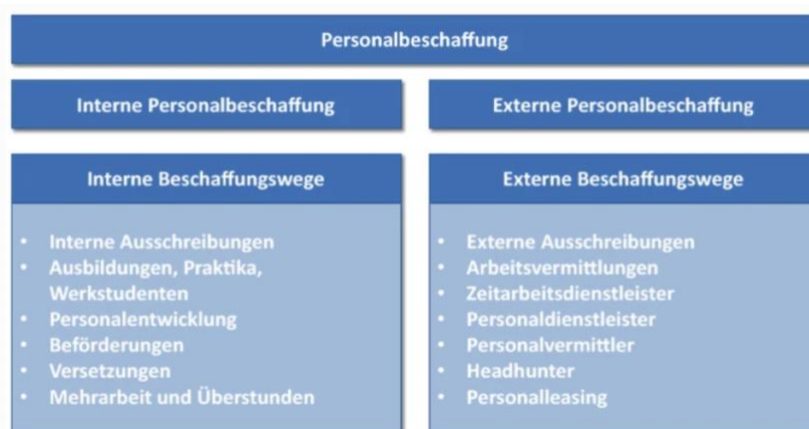


Abbildung 6: Interne und externe Personalbeschaffungswege

Quelle: Helmold, 2022, S. 88

Bei der internen Personalbeschaffung gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, innerhalb eines Unternehmens vorzugehen. Dazu zählen laut Helmold interne Ausschreibungen, diverse Ausbildungen, Praktika, Werkstudentinnen und Werkstudenten, die Personalentwicklung, Beförderungen, Versetzungen oder auch Mehrarbeit und Überstunden. Zudem sind verschiedene externe Personalbeschaffungswege aufgelistet, die Unternehmen zur Verfügung stehen. Externe Ausschreibungen, Arbeitsvermittlungen, Zeitarbeitsdienstleisterinnen und -dienstleister, Personaldienstleisterinnen und -dienstleister, Personalvermittlerinnen und -vermittler, Headhunterinnen und Headhunter oder auch das Personalleasing sind ein Teil davon. Der Großteil dieser Aspekte wurde bereits von den vorherigen beiden Quellen genannt, wobei Helmold diese nochmals übersichtlich mithilfe einer Grafik auflistet und zusammenfasst (Helmold, 2022, S. 88).

Lippold (2017, S. 22) ergänzt, dass die internen und externen Personalbeschaffungswege nochmals unterteilt werden können. Es kann zur internen Bedarfsdeckung ohne und mit Personalbewegung kommen. Die externe Bedarfsdeckung kann in die passive und die aktive Personalbeschaffung unterteilt werden, was in Abbildung 7 ersichtlich ist:

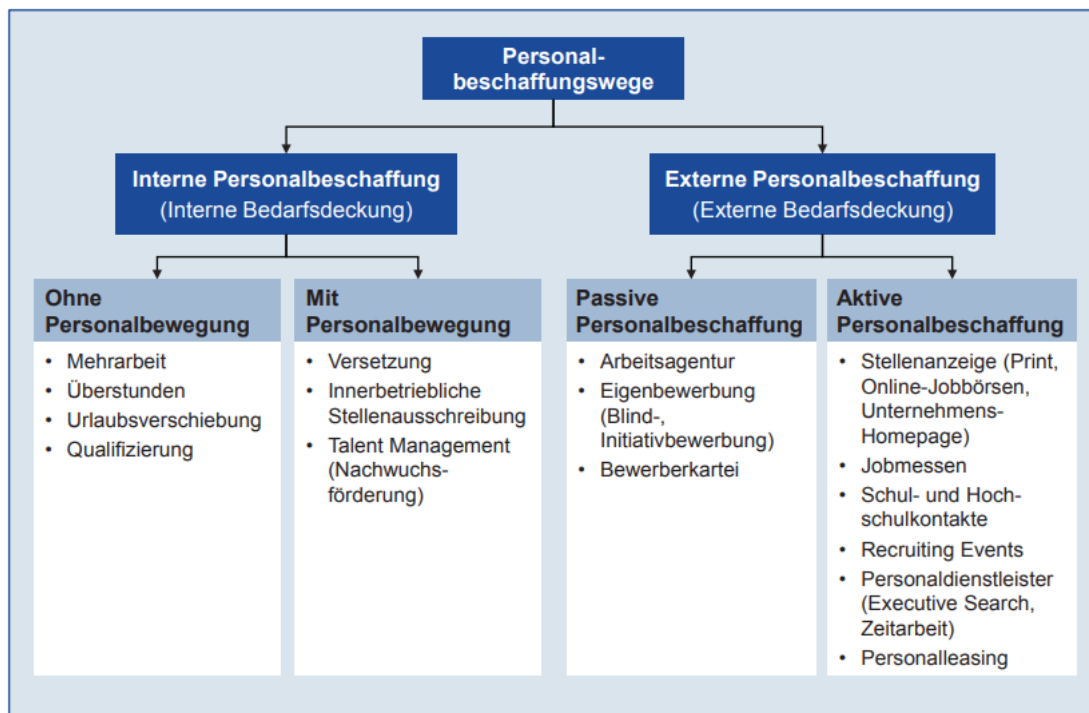


Abbildung 7: Unterschiedliche Personalbeschaffungswege (intern und extern)

Quelle: Lippold, 2017, S. 22

Zur internen Personalbedarfsdeckung ohne Bewegung des Personals zählen Mehrarbeit, Überstunden, Urlaubsverschiebungen oder zusätzliche Qualifizierungen. Im Zuge von Versetzungen, innerbetrieblichen Stellenausschreibungen, dem Talentmanagement sowie der Nachwuchsförderung kommt es hingegen zur Personalbewegung. Diesen Aspekten steht die externe Personalbeschaffung gegenüber, welche den externen Arbeitsmarkt betrachtet. Arbeitsagenturen, Eigenbewerbungen wie Blind- und Initiativbewerbungen sowie Bewerberinnen- und Bewerberkarteen gehören zu den passiven Personalbeschaffungswegen, wobei sich Unternehmen nicht eigenständig darum kümmern müssen. Werden Betriebe jedoch auf dem externen Arbeitsmarkt aktiv, so sind Stellenanzeigen, die ausgedruckt oder auf Online-Jobbörsen sowie der eigenen Unternehmenswebseite veröffentlicht werden, eine Möglichkeit. Darüber hinaus zählen Jobmessen, Schul- und Hochschulkontakte, Recruiting-Events, Personaldienstleisterinnen und -dienstleister oder auch das Personalleasing zu den aktiven Personalbeschaffungswegen. Der Autor ist der Meinung, dass zuerst interne Potenziale genutzt werden sollen, bevor auf die externe Personalbeschaffung zurückgegriffen wird. Dennoch bieten auch externe Möglichkeiten durchaus Vorteile (Lippold, 2017, S. 21-22).

2.5 Vor- und Nachteile der internen und externen Rekrutierung

Ziel jedes Unternehmen ist es, die besten Mitarbeitenden für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Es gibt demnach die interne und externe Personalbeschaffung als Quellen, um Positionen im Unternehmen zu besetzen. Beide Arten der Rekrutierung können je nach den Bedürfnissen des Unternehmens angewendet werden. Setzt ein Unternehmen interne Quellen ein, so muss sichergestellt sein, dass diese Kandidatin bzw. dieser Kandidat bereits über bessere Kenntnisse, Berufserfahrung und Kompetenzen verfügt im Vergleich zu externen Bewerberinnen und Bewerbern. Stehen keine passenden internen Personen zur Verfügung, so sollte über die externe Personalbeschaffung nachgedacht und am Arbeitsmarkt nach der Verfügbarkeit von externen Kandidatinnen und Kandidaten Ausschau gehalten werden (Azmy, 2018, S. 13). Es ist somit erkennbar, dass sowohl die interne als auch die externe Rekrutierung Vor- und Nachteile sowie gleichzeitig Chancen und Risiken mit sich bringt – diese Aspekte sollen in den folgenden Kapiteln behandelt werden.

2.5.1 Vorteile der internen Rekrutierung

Huf (2022, S. 38-39) zeigt auf, dass ein Vorteil der internen Personalbeschaffung darin liegt, dass dem Unternehmen bereits umfangreiche Informationen über die bewerbende Person vorliegen. Sie hat sich vor kurzer oder auch längerer Zeit für eine oder auch mehrere Stellen im Unternehmen beworben und hat gleichermaßen eine Arbeitsleistung erbracht, die dem Unternehmen bekannt ist. Somit kann in Hinblick auf die Personalauswahl eine validere Entscheidung getroffen werden. Darüber hinaus fallen bei der internen Rekrutierung verhältnismäßig geringe Kosten an, wobei der Zeitfaktor ebenso eine Rolle spielt und nicht außer Acht gelassen werden darf. In den meisten Fällen kann im Rahmen der internen Personalbeschaffung eine schnellere Stellenbesetzung erzielt werden, da strikte Kündigungsfristen nicht immer berücksichtigt werden müssen, die im Vergleich dazu bei der externen Rekrutierung stets zu beachten sind. Ein wesentlicher Punkt stellt die verkürzte Einarbeitungszeit dar. Interne Bewerberinnen und Bewerber kennen die Betriebskultur bereits und befinden sich in einem internen Netzwerk. Beides erleichtert die Zusammenarbeit im Unternehmen. Zudem können positive Motivationswirkungen bei jenen Personen erwartet werden, die eine erfolgreiche interne Bewerbung durchgegangen sind. Zur gleichen Zeit können Kolleginnen und Kollegen erkennen, dass interne berufliche Veränderungen möglich sind. Der Autor hält zudem fest, dass unrealistische Lohnerwartungen ebenso meist nicht auftreten, da die interne Bewerberin oder der interne Bewerber mit dem Vergütungssystem ihres beziehungsweise seines Arbeitgebenden vertraut ist.

Bertheau (2021, S. 1) hat im Rahmen seiner Forschung die Gründe für interne Einstellungen untersucht – sprich die Gründe für eine Versetzung oder Beförderung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters anstelle der Einstellung einer externen Kandidatin oder eines externen Kandidaten. Es hat sich gezeigt, dass die interne Rekrutierung in der Praxis weit verbreitet ist. In der untersuchten Stichprobe suchen etwa 66 % der Unternehmen ihre Mitarbeitenden intern. Auch Keller (2018, S. 1) konnte herausfinden, dass mehr als die Hälfte der Positionen im Unternehmen im Zuge der internen Rekrutierung besetzt werden. Das Vorhandensein von spezifischen Fähigkeiten sowie das Schaffen von Anreizen für Arbeitnehmende zählen laut Bertheau (2021, S. 1) zu den Hauptvorteilen der internen Rekrutierung. Darüber hinaus ist laut diesem Autor erkennbar, dass die interne Rekrutierung in Dienstleistungsunternehmen und auf nicht wettbewerbsfähigen Produktmärkten weniger häufig zur Anwendung kommt als im verarbeitenden Gewerbe. In weiterer Folge kann die Expansion des Dienstleistungssektors möglicherweise den Rückgang der internen Einstellungen, der in der Literatur diskutiert wird, erklären (Cappelli, 2019). Der positive Zusammenhang zwischen beruflicher Weiterbildung und der Häufigkeit der Suche nach internen Kandidatinnen und Kandidaten zählt laut Bertheau (2021, S. 1) als wichtigstes neues Forschungsergebnis. Dies deutet darauf hin, dass

das Ansammeln von spezifischem Humanvermögen ein zentraler Faktor für interne Einstellungen ist. Außerdem suchen Arbeitgebende mit größerer Wahrscheinlichkeit ihre Mitarbeitenden intern in Betrieben, in denen die Beschäftigten in Teams arbeiten. Wilmers und Kimball (2022, S. 1) ergänzen, dass interne Einstellungen beispielsweise den beruflichen Aufstieg für Arbeitnehmende erleichtern, die keine guten Qualifikationen haben. Allerdings haben Mitarbeitende bei Arbeitgebenden, die generell wenig gute Aufstiegsmöglichkeiten bieten können, kaum Möglichkeiten sich zu verändern oder aufzusteigen.

Auch DeVaro (2020, S. 1) erkennt die Vor- und Nachteile der internen Rekrutierung. Zu den Vorteilen zählt, dass interne Einstellungen ein geringes Risiko bergen, da die Ungewissheit in Hinblick auf die Produktivität gering ist. Die Mitarbeitenden sind dem Unternehmen bereits bekannt. Somit werden interne Fehleinstellungen als eher unwahrscheinlich bewertet. Darüber hinaus bieten interne Einstellungen starke Anreize, da ein kleinerer Pool von Konkurrentinnen und Konkurrenten darauf hinweist, dass Bemühungen und Anstrengung eher mit einer Beförderung belohnt werden. Darüber hinaus können durch das interne Recruiting neue freie Stellen auf einer Arbeitsebene schaffen und somit Anreize für niedrigere Ebenen verstärken. Ein weiterer relevanter Aspekt stellt die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden dar. Die interne Rekrutierung ermutigt Arbeitnehmende, die eine lange Karriere in einem Unternehmen anstreben, spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten zu entwickeln. Während sich somit die Mitarbeitenden auf einen bestimmten Bereich oder Aufgaben konzentrieren und Erfahrungen sammeln sowie sich zusätzliches Wissen aneignen, profitiert auch das Unternehmen von der intensiven spezifischen Vertiefung und Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeitenden. Eine weitere Chance, die die interne Personalbeschaffung mit sich bringt, ist die produktive Umverteilung der eigenen Belegschaft. Dies kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden.

Knijff et al. (2018, S. 52-55) ergänzen, dass die interne Mobilität auch einen wesentlichen Beitrag zum Talentmanagement leistet. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, offene Stellen im Rahmen der Nachfolgeplanung mit internen Mitarbeitenden zu besetzen, die für die Position möglichst passend sind. Es hat sich gezeigt, dass interne Ressourcen insbesondere bei der Besetzung von Managementpositionen wertvoll sind und so eine Unternehmenskultur kreiert werden kann, die sehr nachhaltig ist. Die Autoren konnten herausfinden, dass das Unternehmen und die Talente von der internen Mobilität profitieren können. Die Arbeit in unterschiedlichen Funktionen oder Abteilungen im Unternehmen kann zu großem Wachstum führen und die Mitarbeitenden neue Erfahrungen sammeln lassen, die sie selbst und das Unternehmen weiterbringen.

Die Vorteile der internen Personalbeschaffung liegen zusammengefasst darin, Aufstiegschancen für bestehende Mitarbeitende zu eröffnen und offene Stellen im Betrieb

möglichst schnell zu besetzen. Darüber hinaus kann das interne Recruiting zu einer stärkeren Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung führen und gleichzeitig zu einem verbesserten Arbeitsklima beitragen. Die Beschaffungskosten halten sich in diesem Rahmen häufig gering und betriebsübliche Entgelt-niveaus können leicht eingehalten werden, da interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das betriebliche Lohnniveau kennen. Schließlich bietet die interne Personalbeschaffung attraktive Einstiegsmöglichkeiten für zukünftige Nachwuchstalente (Lindner-Lohmann et al., 2023, S. 64).

2.5.2 Nachteile der internen Rekrutierung

Obwohl laut DeVaro (2020, S. 1) Unternehmen bei der Besetzung von offenen Stellen im Regelfall interne Bewerberinnen und Bewerber bevorzugen, werden meist beide Einstellungsmethoden angewendet. Dies hat unter anderem den Grund, dass die interne Personalbeschaffung natürlich auch Nachteile aufweist. Interne Einstellungen schränken primär den Zufluss von neuem Wissen und innovativen Ideen ein, von dem das Unternehmen profitieren und weiter wachsen könnte. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zuvor in anderen Unternehmen gearbeitet haben, bringen neue Ansichten ins Unternehmen und können Dinge erkennen, die die interne Belegschaft vielleicht übersieht. Wird lediglich auf die interne Rekrutierung gesetzt, so schränkt dies die Größe des potenziellen Bewerberinnen- und Bewerberpools ein und mögliche externe High-Performerinnen und High-Performer werden nicht berücksichtigt. Auch Huf (2022, S. 39) macht auf den Nachteil aufmerksam, dass durch die interne Rekrutierung die Betriebsblindheit gefördert wird. Das Nichtbeachten von großem externem Potenzial und externen Personen, die womöglich für eine bestimmte Stelle geeigneter sind, kann für das gesamte Unternehmen auch einen Nachteil bedeuten.

Darüber hinaus darf laut DeVaro (2020, S. 1) nicht außen vor gelassen werden, dass durch eine interne Einstellungspolitik geschaffene neue Vakanzen mit zusätzlichen Kosten für die Einstellung, Auswahl, Orientierung und Schulungen verbunden sind. Zudem braucht es weitere Ressourcen wie Zeit und Personal im HR-Bereich, um eben diese neuen offenen Stellen wiederum zu besetzen. Huf (2022, S. 39) erkennt die nachgelagerte Stellenbesetzung, die sich aus einer internen Rekrutierung ergibt, ebenso, was als Kaskadeneffekt bezeichnet werden kann. Ein weiteres Risiko könnte laut DeVaro (2020, S. 1) sein, dass die Belegschaft eines Unternehmens eine Art Laisser-faire-Haltung entwickelt, wenn keine externen Neueinstellungen in Aussicht sind, die neue Aspekte, Motivation und Wissen ins Unternehmen bringen. Der Autor weist schließlich daraufhin, dass interne Einstellungen im Vergleich zu externen weniger Aufwärtspotenzial haben, da nur eine geringe Unsicherheit in Bezug auf das

Starpotenzial einer Bewerberin oder eines Bewerbers besteht. Ein weiterer Nachteil der internen Personalbeschaffung ist nach Huf (2022, S. 39) das mögliche Entstehen von Unzufriedenheit bei Mitarbeitenden, die im Rahmen der Rekrutierung nicht berücksichtigt werden – sei es aufgrund mangelnder Erfahrung, fehlenden Wissens oder ungenügender Kompetenzen. Dies kann zu Enttäuschung und Motivationslosigkeit führen oder sogar das Vertrauen gegenüber dem eigenen Unternehmen schwächen. Daraus kann resultieren, dass nichtberücksichtigte interne Mitarbeitende nicht mehr höchstmögliche Leistungen erbringen oder sogar über alternative externe Arbeitsmöglichkeiten nachdenken. Das passiert im Vergleich dazu mit externen Bewerberinnen und Bewerbern nicht, da sie nicht weiter im Unternehmen tätig sind.

Ein weiterer Nachteil kann die Chancenungleichheit darstellen, die sich bei der Berücksichtigung von internen Bewerbungen ergeben kann. Es ist daher von großer Bedeutung, internen Bewerberinnen und Bewerbern dieselben Chancen zu bieten, sich auf eine ausgeschriebene Stelle zu bewerben. Offene Positionen im Unternehmen sollten für die gesamte Belegschaft transparent wahrnehmbar veröffentlicht werden. Zudem spielen Führungskräfte eine bedeutende Rolle, da sie interne Bewerbungsaktivitäten von ihren Mitarbeitenden möglichst gleich unterstützen sollten. Die Förderung der eigenen Mitarbeitenden stellt nämlich eine maßgebliche Führungsaufgabe dar, der Personen in Führungspositionen nachzugehen haben. Sind die beiden erwähnten Aspekte jedoch nicht der Fall, so kann es im Rahmen der internen Personalbeschaffung zu ungleichen Chancen kommen (Huf, 2022, S. 39).

Im Rahmen der internen Rekrutierung zählen geringere Auswahlmöglichkeiten zu den meisterkannten Nachteilen. Es kann ebenso zu Enttäuschungen kommen, wenn interessierte Personen bei der Nachbesetzung von Führungspositionen nicht in Betracht gezogen werden. Des Weiteren können starke kollegiale Bindungen bei der internen Entscheidungsfindung eine Rolle spielen. Es kann auch zu Stellenbesetzungen sowie Beförderungen kommen, die lediglich stattfinden, um Frieden zu erzielen oder negative Konsequenzen zu vermeiden, die sich bei einer Absage ergeben könnten. Zudem erfordern Beförderungen meist aufwändige Weiterbildungen, die mit hohen Kosten verbunden sind. Der wohl wesentlichste Nachteil der internen Personalbeschaffung, der bereits von Huf und DeVaro genannt wurde, ist der Umstand, dass Stellenwechsel oder Beförderungen den quantitativen Personalbedarf nicht lösen. Es werden neue offene Stellen geschaffen, die wiederum besetzt werden müssen. Dies zeigt, dass die interne Rekrutierung in den meisten Fällen nicht ausreicht (Lindner-Lohmann et al., 2023, S. 64).

2.5.3 Vorteile der externen Rekrutierung

Um nicht einen einseitigen Blick auf das Thema Personalbeschaffung zu werfen, sollen in weiterer Folge auch die Vorteile der externen Rekrutierung behandelt werden. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass ein Nachteil der internen Rekrutierung meist als Vorteil der externen Rekrutierung gilt – und auch andersherum. Huf (2022, S. 39) hat sich bereits mit den Vor- und Nachteilen der internen Rekrutierung auseinandergesetzt und diese der externen Personalbeschaffung gegenübergestellt. Somit können erste Vorteile der externen Rekrutierung abgeleitet werden. Im Vergleich zur internen Rekrutierung kommt es im Normalfall zur Chancengleichheit für externe Bewerberinnen und Bewerber. Alle eingehenden Bewerbungen erhalten dieselbe Chance, geprüft zu werden. Zudem hält sich die Unzufriedenheit meist im Rahmen, wenn externe Bewerberinnen und Bewerber nicht berücksichtigt werden, sofern Absagen im angemessenen Rahmen erfolgen. Der wohl größte Vorteil, der im Zuge der externen Personalbeschaffung zu erkennen ist, stellt das Einbringen von neuen Ideen, Wissen und Erfahrungen dar, was alles einen sehr positiven Beitrag zum Unternehmen leisten kann. Dieser Aspekt wird auch von DeVaro (2020, S. 1) als Vorteil genannt. Es kann somit ein Stück weit der Betriebsblindheit, die bei bestehenden Mitarbeitenden meist vorliegt, entgegengewirkt werden. Der im vorherigen Kapitel beschriebene Kaskadeneffekt tritt bei der externen Rekrutierung nicht auf, was ebenso positiv zu bewerten ist. Offene Stellen werden mit externem Personal besetzt, was den Bedarf an weiteren Mitarbeitenden verringert.

DeVaro (2020, S. 1) weist darauf hin, dass ein wesentlicher Vorteil der externen Personalbeschaffung in der Größe des Bewerberpools liegt. In den meisten Fällen bewerben sich mehrere Personen auf eine Stelle, wodurch ein Unternehmen die Möglichkeit hat, eine Auswahl zu treffen. Am externen Arbeitsmarkt befinden sich zahlreiche Talente, die somit berücksichtigt werden können. Entweder bewerben sich diese Personen wie gerade erwähnt selbst für diese Stellen oder es besteht die Möglichkeit, auf zur Position passende Personen in Form von Direktansprachen zuzugehen. Weitere Optionen und Rekrutierungsquellen, welche weiter oben beschrieben wurden, sind ebenso denkbar, um an geeignetes, qualifiziertes und motiviertes externes Personal zu kommen. Es kann somit ein weites Netz ausgeworfen werden, um an einen möglichst großen Bewerberinnen- und Bewerberpool zu kommen. Wie bereits Huf (2022, S. 38-39) angesprochen hat, werden bei der externen Rekrutierung im Vergleich zur internen keine neuen offenen Stellen geschaffen. Somit kommt es in dieser Hinsicht zu keinen zusätzlichen Kosten, was jedoch nicht bedeutet, dass bei der externen Rekrutierung generell geringere Kosten anfallen, was auch Thommen et al. (2020, S. 388) anmerkt. Dieser Punkt wird im nächsten Kapitel thematisiert. Neue externe Mitarbeitende bringen nicht nur neue Impulse ins Unternehmen, sondern meist auch ein hohes

Maß an Motivation und Tatendrang, was für das Unternehmen durchaus von Vorteil sein kann. Im besten Falle wirkt sich dies auch positiv auf Kolleginnen und Kollegen aus. Außerdem bringen extern rekrutierte Mitarbeitende Entwicklungspotenzial mit, das einem Unternehmen ebenso zu Gute kommen kann. Spannend ist, dass laut Huf (2022, S. 39) externe Anstellungen als Anreiz für bestehendes Personal dienen können, da diese dadurch das Gefühl haben, dass Beförderungen oder horizontale Versetzungen aufgrund der externen Konkurrenz schwieriger zu erreichen sind.

Thommen et al. (2020, S. 388) ergänzt, dass die externe Rekrutierung dazu beitragen kann, der Betriebsblindheit entgegenzuwirken. Neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Dinge erkennen und mögliches Verbesserungspotenzial aufzeigen, das von bestehendem Personal übersehen wird. Darüber hinaus besteht im Rahmen der externen Rekrutierung die Möglichkeit, einen Blick auf die aktuellen Arbeitsmarktverhältnisse zu werfen und somit einen Vergleich zwischen internen und externen Arbeitskräften hinsichtlich Qualifikationen und Anforderungen anzustellen.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die externe Personalbeschaffung breite Auswahlmöglichkeiten bietet. Zudem ist zu erwarten, dass neue Mitarbeitende, die ins Unternehmen eintreten, frische Ideen und Impulse mitbringen, die dem Betrieb nützlich sein können. Gegenüber externen Personen bestehen außerdem weniger Vorurteile, da sie der bestehenden Belegschaft meist noch unbekannt sind. Es darf auch nicht in Vergessenheit geraten, dass externe Einstellungen nicht zu einem weiteren Personalbedarf führen, was jedoch bei der internen Personalbeschaffung grundsätzlich der Fall ist (Lindner-Lohmann et al., 2023, S. 64).

2.5.4 Nachteile der externen Rekrutierung

Die externe Personalbeschaffung weist allerdings auch Nachteile auf, die in enger Verbindung zu den Vorteilen der internen Rekrutierung stehen. Dlugos (2020, S. III; S. 31) erwähnt primär den Kostenaspekt, der für externe Beschaffungen anfällt. Externe Ausschreibungen über diverse Plattformen sind oft mit hohen Kosten verbunden und auch das Screening von zahlreichen Bewerbungsunterlagen sowie das Führen von mehreren Erst- und Zweitgesprächen nehmen zeitliche, personelle und somit auch finanzielle Ressourcen in Anspruch. Der Kostenfaktor beim externen Recruiting spielt auch laut Lindner-Lohmann et al. (2023, S. 64) eine wesentliche Rolle. Hohe externe Anstellungsquoten können außerdem Fluktuationen fördern, da bestehende Mitarbeitende das Gefühl bekommen, keine Aufstiegsmöglichkeiten zu bekommen. Es kann tatsächlich sein, dass extern beschaffene

Personen Beförderungen für bestehende Mitarbeitende blockieren. Externe Einstellungen können somit laut Parmar (2020, S. 35) auch zu Unzufriedenheit beim bestehenden Personal führen, wenn eine externe Bewerbung einer internen vorgezogen wird. Dies kann sich wiederum negativ auf das Arbeitsklima auswirken.

Parmar (2020, S. 35) ergänzt, dass sich externe Kandidatinnen und Kandidaten im Vergleich zu internen Personen firmenspezifisches Wissen und Kenntnisse erst aneignen müssen, was eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt. Auf die zu Beginn fehlenden Betriebskenntnisse weisen auch (Lindner-Lohmann et al., 2023, S. 64) hin. In bestimmten Fällen ist es notwendig, bereits über relevante interne Informationen Bescheid zu wissen, die für das Wachstum eines Unternehmens von Bedeutung sind, weshalb unter diesen Umständen eine interne Besetzung vorzuziehen ist. Dies hat nach Bidwell (2011, S. 396) zur Folge, dass extern rekrutierte Personen zunächst noch geringere Leistungen erbringen. Der Autor konnte im Zuge seiner Forschung herausfinden, dass intern eingestellte Mitarbeitenden gerade während der ersten zwei Jahre in der neuen Position deutlich bessere Performerinnen und Performer als externe rekrutierte Personen sind. Außerdem besteht bei externen Einstellungen ein höheres Risiko, dass es zu freiwilligen oder auch unfreiwilligen Austritten kommt. Aus Sicht eines Unternehmens und der internen Kolleginnen und Kollegen kann zudem der Nachteil erwähnt werden, dass extern eingestellte Arbeitnehmende anfangs rund 18 % mehr Gehalt als beförderte Mitarbeitende erhalten. Gibt es im Unternehmen jedoch ein durchdachtes, ausgearbeitetes Entlohnungssystem, so sollte dies nicht der Fall sein, da die Fairness innerhalb des Teams oder auch des Betriebs zu garantieren ist.

Lindner-Lohmann et al. (2023, S. 64) halten darüber hinaus fest, dass die soziale Integration ins Unternehmen bei neuen Mitarbeitenden eine gewisse Zeit beansprucht. Ein weiterer Nachteil der externen Rekrutierung ist das erhöhte Risiko, dass die Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die Persönlichkeit der eingestellten Person nicht so bekannt sind wie jene einer internen Mitarbeiterin oder eines internen Mitarbeiters. Diese Gefahr im Rahmen der externen Personalbeschaffung erkennen auch Bayo-Moriones und Ortín-Ángel (2006, S. 467) sowie Thommen et al. (2020, S. 388). Außerdem ist die externe Stellenbesetzung meist aufwändiger und Gehaltsvorstellungen sind im Vergleich zu innerbetrieblichen Versetzungen oftmals höher. Abschließend darf auch der Fachkräftemangel nicht in Vergessenheit geraten, der die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten auf dem externen Arbeitsmarkt erschwert. Bonin (2020, S. 62) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass verschiedenste Berufsgruppen von Engpässen betroffen sind, was in weiterer Folge zu Problemen hinsichtlich der Personalbeschaffung führt. Der demografische Wandel, veränderte Berufswünsche und Erwartungen an die Arbeitgebenden oder auch

technologische Fortschritte prägen das Recruiting maßgeblich und zwingen Unternehmen dazu, im Rahmen der Personalbeschaffung nachhaltig und strategisch vorzugehen.

2.5.5 Gegenüberstellung der internen und externen Rekrutierung

Das Vorliegen von Vor- und Nachteilen in Verbindung mit der internen und externen Personalbeschaffung weist darauf hin, dass nicht eine davon die ideale Quelle darstellt. Es kommt stets auf die Umstände und Möglichkeiten von Unternehmen an, welche Strategie verfolgt werden soll. Dennoch macht es Sinn, die Entscheidungskriterien zu berücksichtigen sowie die Vorteile der jeweiligen Personalbeschaffungsmethode zu nutzen, um im Rahmen der Personalbeschaffung möglichst erfolgreich vorzugehen. Auch Karim et al. (2021, S. 20) bestätigen, dass es notwendig ist, die richtigen Rekrutierungsquellen in den passenden Momenten einzusetzen, um das Potenzial qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen und erfolgreich vorgehen zu können. Thommen et al. (2020, S. 388) fügen dem hinzu, dass die jeweilige Personalentwicklungspolitik eine entscheidende Rolle spielt, ob Stellen intern oder extern besetzt werden. Auch diese Autoren sind der Meinung, dass die Vor- und Nachteile der internen und externen Rekrutierung gegenübergestellt werden müssen, um eine optimale Entscheidung zu treffen.

Nachdem der Personalbestand in einem Unternehmen ermittelt und der zukünftige Personalbedarf bekannt ist, startet der Personalbeschaffungsprozess. DeOrtentiis et al. (2018, S. 916) beschäftigen sich mit der Frage, ob offene Positionen im Unternehmen mit internen Bewerberinnen und Bewerbern (beispielsweise durch Beförderungen oder auch durch horizontale Versetzungen) oder durch externe Kandidatinnen und Kandidaten (zum Beispiel von konkurrierenden Unternehmen oder sogar durch Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger) besetzt werden sollen. Obwohl es bei der Personalbeschaffung allgegenwärtige Wahlmöglichkeiten gibt, wurde laut DeOrtentiis et al. bisher wenig Forschung in Hinblick auf die Effektivität von der internen und externen Auswahl betrieben. Außerdem wurden bislang kaum Situationen ermittelt, in denen der eine Ansatz besser ist als der andere. Die Autoren haben daher Unterschiede zwischen internen und externen Einstellungen in Bezug auf die Ergebnisse auf Manager- und Bereichsebene analysiert. Ein Forschungsergebnis weist darauf hin, dass intern eingestellte Managerinnen und Manager ein höheres Maß an individueller Arbeitsleistung aufweisen und niedrigere Einstiegsgehälter beziehen als extern eingestellte. Auf Abteilungsebene zeigen intern rekrutierte Mitarbeitende eine höhere Leistung in Bezug auf organisationsspezifische Kriterien wie die Serviceleistung. Bei allgemeinen Kriterien wie finanziellen Leistungen werden keine Unterschiede zwischen

internen und externen Mitarbeitenden festgestellt. Die Autoren fanden auch Hinweise darauf, dass die Unterschiede in der Serviceleistung im Laufe der Zeit abnehmen, da sich externe rekrutierte Mitarbeitende etwas schneller verbessern als interne Mitarbeitende. Insgesamt unterstreichen die Forschungsergebnisse die Komplexität der wiederkehrenden Entscheidung „build or buy“ – also ob sich bestehende Mitarbeitende weiterentwickeln sollen oder ob neues Personal extern rekrutiert wird. Nichtsdestotrotz deuten die Resultate von DeOrtentiis et al. (2018, S. 916) darauf hin, dass interne Einstellungen zahlreiche Vorteile verzeichnen und häufig auch Kosten gespart werden können.

DeVaro und Morita (2013, S. 1) beschäftigen sich ebenso mit der wichtigen Personalentscheidung, ob eine bestimmte Anzahl an Führungspositionen mit internen Mitarbeitenden oder mit externen Bewerberinnen und Bewerbern besetzt werden sollen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass wenn die Zahl der Arbeitnehmenden auf der unteren Ebene der Hierarchie steigt und die Zahl der Führungskräfte an der Spitze jedoch konstant bleibt, so nimmt die interne Beförderung im Verhältnis zur externen Rekrutierung zu. Zudem bieten Arbeitgebende in diesem Falle mehr allgemeine Schulungen für die Mitarbeitenden an und der Prozentsatz der Beschäftigten im oberen Bereich der Lohnverteilung sinkt gleichzeitig. Somit steigt auch die Rentabilität im Unternehmen. Bayo-Moriones und Ortín-Ángel (2006) haben sich im Speziellen mit dem Thema auseinandergesetzt, ob Aufsichts- und Facharbeiterstellen intern durch Beförderungen besetzt oder extern rekrutiert werden sollen. Der Einsatz der internen Beförderung von Arbeiterinnen und Arbeitern steht in positiver Korrelation mit den Bemühungen der Betreibe, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu messen. Die Interpretation der Ergebnisse läuft darauf hinaus, dass die interne Beförderung verwendet wird, um Investitionen zu begünstigen – insbesondere solche, die die Fähigkeiten der Beschäftigten bewerten. Darüber hinaus konnte herausgefunden werden, dass keine Annahmen darüber getroffen werden sollten, welche Elemente ein System wie den internen Arbeitsmarkt ausmacht. Es ist vielmehr notwendig, die Determinanten der einzelnen Elemente unabhängig und im Detail zu analysieren. Dieser Nachweis bestätigt vorliegende Theorien. Zudem konnte herausgefunden werden, dass interne Beförderungen gegenüber externen Einstellungen aufgrund des vorliegenden firmenspezifischen Humanvermögens und interner Informationen bevorzugt werden. Friedman hat sich bereits 1991 mit der kritischen strategischen Personalbeschaffungsentscheidung auseinandergesetzt, warum die interne Rekrutierung angewendet werden sollte und ob im Speziellen Führungskräfte intern oder extern zu rekrutieren sind. Im Rahmen seines Papers beschreibt er die Ursachen und Folgen von internen Beförderungssystemen für Führungskräfte in Großunternehmen. Er konnte erkennen, dass vergangene Leistungen, die Unternehmensgröße und auch die Unternehmensvielfalt Einfluss darauf haben, ob ein Unternehmen mit einem internen

Beförderungssystem arbeitet. Handelt es sich beispielsweise um ein größeres Unternehmen, so liegen meist mehr Möglichkeiten zur individuellen Entwicklung von Talenten vor. Sind Unternehmen jedoch auf extern ausgebildetes Personal mit hohem Fachwissen angewiesen, so wird die interne Personalbeschaffung nicht im Vordergrund stehen (Friedman, 1991, S. 275).

DeVaro et al. (2019, S. 1) haben die internen und externen Einstellungsentscheidungen von Unternehmen untersucht. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass freie Stellen in der Arbeitsplatzhierarchie öfters durch horizontale Versetzungen als durch Beförderungen besetzt werden. Die meisten horizontalen Versetzungen erfolgen im Zuge der externen Rekrutierung, wobei es um gleiche Arbeitsplatzfunktionen geht. Mitarbeitende, die intern befördert werden, sind somit mit externen Konkurrentinnen und Konkurrenten konfrontiert, die meist höhere Positionen besetzen. Im Vergleich zu intern beförderten Arbeitnehmenden weisen externe und interne horizontale Neueinstellungen stärker beobachtbare Indikatoren wie Ausbildung, Erfahrung sowie frühere Berufserfahrung auf – jedoch auch eine schwächere Arbeitsleistung im Jahr vor der Versetzung. Ähnlich sieht es bei internen und externen Quereinsteigern aus.

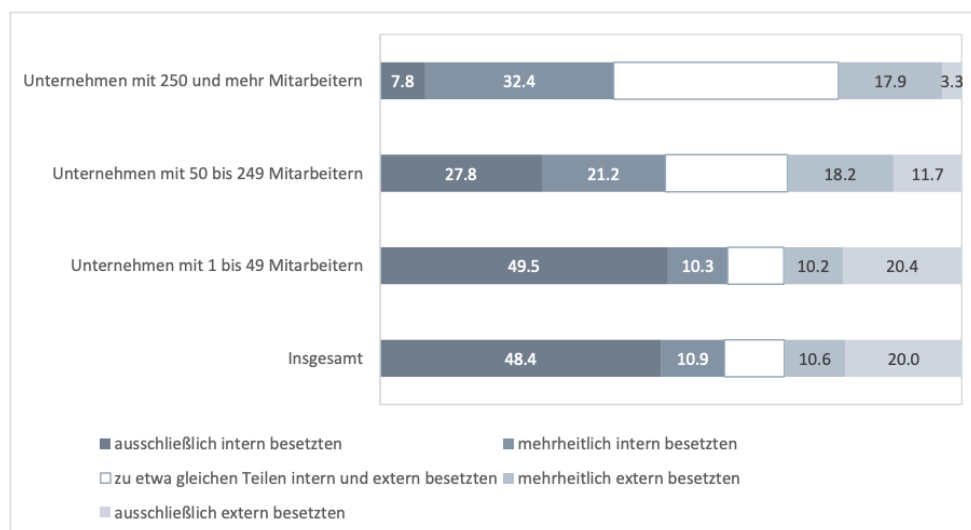
Parmar (2020, S. 35) ergänzt, dass bei der Entscheidung, ob Einstellungen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens erfolgen sollen, Unternehmen die Art und das Niveau der Stelle, die Strukturen des Betriebs und der Branche sowie die Personalverwaltungspolitik und das Personalverwaltungsverfahren berücksichtigen sollen. In weiterer Folge spielen beispielsweise Einstellungsprozesse, Auswahlverfahren oder auch Schulungsmaßnahmen eine bedeutende Rolle, wenn es darum geht, Personen intern oder eben extern zu rekrutieren. Die Autorin beschäftigt sich daher mit der Frage, warum die interne Rekrutierung als Quelle zur Personalbeschaffung in Betracht gezogen und der externen Personalbeschaffung vorgezogen werden sollte. Bei der internen Rekrutierung geht es darum, Kosten für Einstellungen zu senken und stabile Mitarbeitende mit den für eine Stelle erforderlichen Kompetenzen zu erhalten. Die Ergebnisse lassen erkennen, dass interne Rekrutierungsstrategien beispielsweise eine Motivationsquelle für die beförderten Personen bieten und sie somit sicherstellen, dass Leistungsträgerinnen und -träger belohnt werden. Zudem sind interne Einstellungen den externen vorzuziehen, da die unternehmensspezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten für das Wachstum der Organisation von entscheidender Bedeutung sind. Außerdem kann die interne Mobilität zur Ermutigung und Motivation der Mitarbeitenden beitragen. Dennoch müssen das Einstellungsbudget für interne Wechsel sowie das Schaffen von zusätzlichen freien Stellen berücksichtigt werden.

Die Auseinandersetzung mit der verfügbaren Literatur zeigt, dass es für Unternehmen notwendig ist, sowohl die interne als auch die externe Personalbeschaffung zu nutzen, um erfolgreich zu sein und überleben zu können. Muscalu (2015, S. 351) schlägt Organisationen

vor, die in einem wettbewerbsintensiven Umfeld tätig sind, mehr Wert auf externe Quellen zu legen. Unternehmen hingegen, die eher in einem Umfeld geprägt von langsamen Veränderungen agieren, können erfolgreich auf die interne Rekrutierung zurückgreifen. Es ist somit erkennbar, dass der Kontext großen Einfluss darauf hat, ob primär intern oder extern rekrutiert werden sollte, wobei häufig eine Kombination aus beidem zum Erfolg führen kann. Berthel und Becker (2022, S. 402) fügen dem hinzu, dass Unternehmen in den meisten Fällen überhaupt nicht die Wahl haben, ob sie sich für die interne oder externe Rekrutierung entscheiden und dies häufig von unterschiedlichsten Faktoren abhängig ist. Es kann nämlich sein, dass beim internen dem Personal benötigte Qualifikationen fehlen oder dass am externen Arbeitsmarkt nicht die richtigen Kandidatinnen und Kandidaten zur Verfügung stehen. Im ungünstigsten Falle treffen beide Situationen ein. Aus diesen Gründen ist es sinnvoll, auf eine strategische Personalplanung und Personalentwicklung zu setzen, um den langfristigen Bedarf möglichst gut decken zu können.

2.6 Bedeutung interner Einstellungen

Weiter oben wurden bereits die Vorteile der internen Personalbeschaffung deutlich. Gerade wenn es um die Besetzung von vakanten Führungspositionen geht, setzen Unternehmen laut Hammermann und Stettes (2018, S. 4) gerne auf interne Einstellungen, was in Abbildung 8 deutlich wird:



Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 8: Interne und externe Besetzungen offener Führungspositionen

Quelle: Hammermann & Stettes, 2018, S. 4

Betriebe, die bis zu 49 Mitarbeitende haben, besetzen offene Stellen mit Führungsfunktion zu fast 50 % ausschließlich intern. Im Vergleich dazu kommt es etwa in 20 % der Fälle zu externen Einstellungen. Auch Unternehmen, welche zwischen 50 und 249 Mitarbeitende beschäftigen, fokussieren sich bei Führungspositionen zum größten Teil auf interne Besetzungen. Spannend ist jedoch, dass Großunternehmen, die mehr als 250 Arbeitnehmende verzeichnen, in den meisten Fällen zu ungefähr gleichen Teilen internen und externen Besetzungen nachgehen. Vakante Stellen mit Führungsfunktion werden nur selten ausschließlich mit intern oder extern rekrutierten Personen besetzt. Es wird in diesem Falle nicht nur intern rekrutiert, da es eine große Anzahl an zu besetzenden Führungspositionen gibt. Zudem werden Stellen nicht ausschließlich mit externen Personen besetzt, da ein großer interner Kandidatinnen- und Kandidatenpool besteht und die Personalentwicklung somit ebenso eine bedeutende Rolle spielt. Weitere Erkenntnisse sind aus Abbildung 8 zu entnehmen (Hammermann & Stettes, 2018, S. 4).

Bidwell und Keller (2014, S. 2) haben untersucht, welche Stellen im Unternehmen im Vergleich zu Neueinstellungen mit größerer Wahrscheinlichkeit durch interne Verschiebungen, insbesondere im Rahmen von Beförderungen und horizontalen Versetzungen, besetzt werden. Die Autoren beschäftigen sich mit den Problemen, die sich im Zuge der Bewertung und Integration externer Einstellungen ergeben sowie mit den Anreizkosten, die für die Nicht-Beförderung geeigneter interner Arbeitnehmenden anfallen. Drei spezifische Merkmale von Arbeitsplätzen würden die Besetzung interner Stellen beeinflussen: die Anforderungen an firmenspezifische Fähigkeiten, die Leistungsvariabilität und das Angebot an internen Bewerbungen. Es konnte herausgefunden werden, dass Stellen mit höherer Leistungsvariabilität und einem größeren Verhältnis zwischen Junior- und Seniormitarbeitenden mit einer höheren Wahrscheinlichkeit intern besetzt werden. Zudem ist erkennbar, dass die Auswirkungen der Leistungsvariabilität vom Junior-Senior-Verhältnis abhängen und sich nur dann auf Personalentscheidungen auswirken, wenn das Unternehmen nicht unter starkem Druck steht, jüngere Mitarbeitende befördern und ständige Anreize bieten zu müssen. Entgegen den Erwartungen wurden jedoch keine Effekte für firmenspezifische Fähigkeiten gefunden. Das bedeutet, Arbeitsplätze mit einem höheren Bedarf an unternehmensspezifischen Qualifikationen werden nicht eher durch interne Mobilität besetzt.

2.6.1 Rolle des Talentmanagements

Die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Talenten ans Unternehmen stellen heute weltweit eine Herausforderung für Unternehmen dar. Auch im Rahmen der internen

Rekrutierung spielt das Talentmanagement eine bedeutende Rolle, da auf diese Weise Talente gefördert und intern in anderen Positionen eingesetzt werden können. Das Talentmanagement ist jedoch stark kontextabhängig, weshalb das Umfeld verstanden werden muss, um erfolgreich vorzugehen (Gallardo-Gallardo et al., 2020, S. 457). Die Akquise von Talenten innerhalb eines Unternehmens ist ein langfristiger strategischer Ansatz zur Personalbeschaffung, der nicht unterbewertet werden darf (Hongal & Kinange, 2020, S. 64).

Die Verantwortung von Personalabteilungen liegt unter anderem darin, die Produktivität und Entwicklung bedeutender Talente zu sichern und gleichzeitig auch zu halten. Im Rahmen seiner Studie hat Kumar (2022, S. 31) jene Faktoren des Talentmanagements untersucht, die sich auf die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung auswirken. Dabei hat sich gezeigt, dass Mitarbeitende es vorziehen, in einem Unternehmen zu bleiben, das ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten und interne Aufstiegsmöglichkeiten bietet. Darüber hinaus konnte herausgefunden werden, dass Vergütungspläne sehr hilfreich bei der Gewinnung und Bindung von Personal sind. Doch auch eine Work-Life-Balance oder Mitarbeiterengagement können sich positiv auf die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung auswirken. Die Studie kann somit dabei helfen, verschiedene Talentmanagement-Strategien zu planen, auszuarbeiten sowie durchzuführen, was hinsichtlich der internen Rekrutierung von wesentlicher Bedeutung ist. Auch Hongal und Kinange (2020, S. 65) halten fest, dass Unternehmen die Talentakquise als eine Strategie sehen sollen, die mit den Unternehmenszielen übereinstimmt. Es geht dabei darum, mit Strategie, Taktik und Prozessen hochtalentierete Mitarbeitende innerhalb des Unternehmens zu identifizieren, zu fördern und schließlich langfristig zu binden. Die Notwendigkeit einer qualitativen Rekrutierung ist somit zum Kernstück des Talentmanagements geworden.

Das Talentmanagement kann als Teil der internen Rekrutierung gesehen werden. Erfahrungen und Kompetenzen sowie Motivation und Potenzial spielen gerade bei der Nachfolgeplanung eine wesentliche Rolle. Es geht schließlich darum, potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten ganzheitlich zu betrachten, sodass sich interne Rekrutierungen möglichst positiv auf den richtigen Einsatz der richtigen Mitarbeitenden und in weiterer Folge auf den Unternehmenserfolg auswirken (Knijff et al., 2018, S. 55-56).

2.6.2 Rolle von Führungskräften

Führungskräfte spielen im internen Rekrutierungsprozess eine besonders wichtige Rolle. Sie können sich einerseits auf der Suche nach einer internen Kandidatin oder einem internen Kandidaten befinden, die oder der eine freie Stelle im Team besetzen soll. In diesem Falle

werden häufig interne Stellenausschreibungen genutzt, um das eigene Personal anzusprechen. Andererseits besteht die Möglichkeit, dass Führungskräfte bereits eine interne Kandidatin oder einen internen Kandidaten identifiziert haben, die oder der für die offene Stellen passend sein kann. In diesem Zusammenhang spricht man von „Slotting“ (Keller, 2018, S. 1). Schulz (2014, S. 38) ergänzt, dass Empfehlungen von Führungskräften einen wesentlichen Beitrag zur internen Stellenbesetzung leisten können. Der Autor weist allerdings darauf hin, dass bei internen Versetzungen mit Vorsicht vorgegangen werden sollte. Mitarbeitende, die gute Leistungen erbringen, werden von Führungskräften ungern losgelassen. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass aktuelle Vorgesetzte negativ darauf reagieren, wenn eine Person aus dem Team sich intern in einer anderen Abteilung weiterentwickeln will oder ein anderer Fachbereich die Person gerne im eigenen Team haben möchte. An dieser Stelle zeigt sich die Bedeutung der internen Personalentwicklung. Führungskräfte sollen zudem das Verständnis aufbringen, dass sich die eigenen Mitarbeitenden unter Umständen in anderen Bereichen oder Funktionen intern besser weiterentwickeln können. Lindner-Lohmann et al. (2023, S. 64) plädieren für die interne Personalbeschaffung. Laut deren Ansicht besteht der große Vorteil, dass dem bestehenden Personal Weiterentwicklungs- oder Aufstiegschancen ermöglicht werden. Das kann in weiterer Folge die Bindung ans Unternehmen stärken und das Betriebsklima verbessern. Führungskräfte nehmen in dieser Hinsicht eine bedeutungsvolle Rolle ein, da sie die Kompetenzen und Potenziale ihrer Mitarbeitenden kennen und deren interne Entwicklung deshalb fördern sollten, um High Potentials ans Unternehmen zu binden.

2.6.3 Erfolgskontrolle im internen Recruiting

Leistungskennzahlen, auch Key Performance Indicators (KPI`s) genannt, helfen einem Unternehmen dabei, gesetzte Ziele zu verfolgen und auch zu erkennen, inwiefern diese erreicht wurden. Im Rahmen des Recruitings können verschiedene Kennzahlen betrachtet werden, um im Anschluss den Grad der Zielerreichung zu erkennen. Abbildung 9 listet jene KPI`s auf, welche hinsichtlich der Rekrutierung am häufigsten genutzt werden:



Quelle: ICR Recruiting Report 2015

Abbildung 9: Meistgenutzte KPI's bei der Rekrutierung

Quelle: Unisite, 2023

In den meisten Fällen wird darauf geachtet, wie viele Bewerbungen insgesamt eingegangen sind. Die Anzahl an Bewerbungen, die ein Unternehmen pro Stelle erhalten hat, wird fast gleich häufig betrachtet. Die Besucherinnen- und Besucheranzahl auf der eigenen Karriereseite, die Zeit bis zur Einstellung oder auch die Anzahl an Initiativbewerbungen können darüber hinaus angesehen werden. Im Rahmen der internen Personalbeschaffung können ebenso verschiedene Leistungskennzahlen berücksichtigt werden, um die Zielverfolgung im Auge zu behalten. Dabei ist vor allem der Anteil an internen Bewerberinnen und Bewerbern zu nennen. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, den Anteil der internen Mitarbeitenden bzw. Einstellungen zu betrachten. Spannend ist, dass nur etwa die Hälfte der befragten Unternehmen die beiden erwähnten Leistungskennzahlen nutzen, die sich auf das interne Recruiting beziehen. Dennoch kann nicht gesagt werden, dass jene Key Performance Indicators am wichtigsten sind, die auch am häufigsten genutzt werden. Jedes Unternehmen muss selber bestimmen, welche Kennzahlen im Rahmen der Personalbeschaffung entscheidend sind und deshalb betrachtet werden sollten. Es ist allerdings auch ratsam, auf KPI's zu setzen, die auf die Qualität abzielen und in Abbildung 10 dargestellt sind (Unisite, 2023):



Abbildung 10: Wichtigste KPI's im Rahmen der Rekrutierung

Quelle: Unisite, 2023

Zu jenen Key Performance Indicators, die auf die Qualität abzielen, zählen beispielsweise die Zufriedenheit der Bewerberinnen und Bewerber sowie der neu eingestellten Mitarbeitenden oder auch der Vorgesetzten. Auch die Qualität der Bewerberinnen und Bewerber kann im Allgemeinen betrachtet werden. Nichtsdestotrotz ist weiteren Kennzahlen ebenso Wichtigkeit zuzuschreiben, die sich auf die Quantität beziehen, was in Abbildung 10 zu sehen ist. Dazu zählen die Zeit bis zur Einstellung, die Anzahl der gesamten Bewerbungen oder auch die Einstellungskosten pro besetzte Stelle (Unisite, 2023).

3. Forschungsfrage

Nachdem der aktuelle Stand der Literatur ausgearbeitet wurde, kann für diese Masterarbeit eine Forschungsfrage abgeleitet werden, die wie folgt lautet:

Forschungsfrage: *Welche kritischen Erfolgsfaktoren sind hinsichtlich der Vorgehensweisen bei der internen Rekrutierung in Vorarlberger Industrieunternehmen zu beachten?*

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde die qualitative Forschung ausgewählt, was in der Methodik näher beschrieben wird. Es wird der phänomenologische Forschungsansatz verfolgt, der sich auf das Erforschen von subjektiven Bedeutungsstrukturen bezieht. In diesem Zusammenhang soll die Sicht des untersuchten Subjektes verstanden werden (Masadeh, 2012, S. 130). Das interpretative Forschungsparadigma stellt die zugrundeliegende Annahme da und begründet somit den qualitativen Forschungsansatz (Mayring, 2016, S. 10).

4. Methodik der empirischen Forschung

Die vorliegende Masterthesis beschäftigt sich mit den Chancen und Risiken der internen Rekrutierung, sodass schließlich empfohlene Vorgehensweisen für die interne Personalbeschaffung abgeleitet werden können, die Unternehmen zur eigenen Verwendung heranziehen können. Das Ziel liegt darin, die im vorherigen Kapitel erwähnte Forschungsfrage zu beantworten und auf Basis der Ergebnisse Handlungsimplicationen abzuleiten. Es wurde dafür ein qualitativer Forschungsansatz ausgewählt, der auf einer Literaturrecherche basiert und in weiterer Folge durch halbstandardisierte leitfadengestützte Interviews ergänzt wird. Der hermeneutische Zirkel nach Danner, welcher in Abbildung 11 zu erkennen ist, spielt eine bedeutende Rolle für den vorliegenden Forschungsprozess (Mikula & Felbinger, 2004, S. 602).

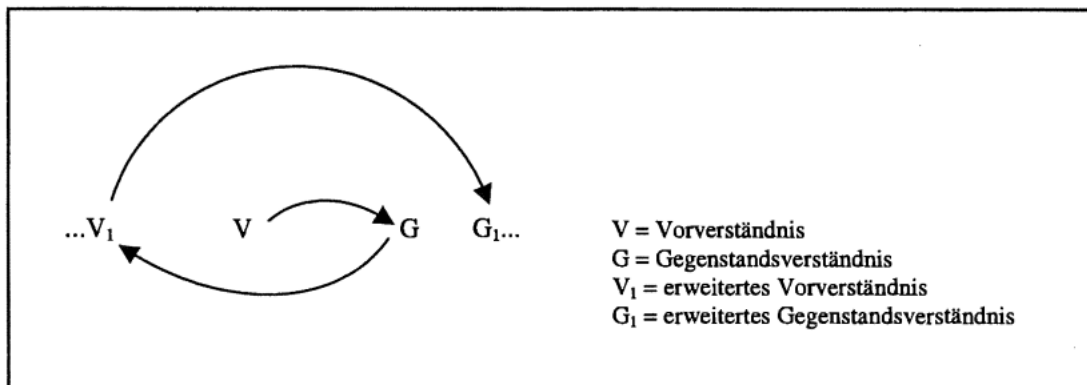


Abbildung 11: Hermeneutischer Zirkel nach Danner

Quelle: Mikula & Felbinger, 2004, S. 602

Das eigene Vorverständnis hat Einfluss auf anschließende Interpretationen. In weiterer Folge beeinflusst das erweiterte Verständnis wiederum das erweiterte Gegenstandsverständnis, was auf die Zirkularität des Prozesses hinweist. „Zudem bedeutet eine Klärung des Vorverständnisses, jene Fragestellung zu präzisieren, mit der man als Forscherin bzw. als Forscher an eine Textinterpretation herangeht“ (Mikula & Felbinger, 2004, S. 602). Um grundsätzlich einem strukturierten Forschungsvorgehen zu folgen, wurde das allgemeine Grunddesign der qualitativen Forschung nach Mayring (2020, S. 8) herangezogen, welches in Abbildung 12 dargestellt ist:



Abbildung 12: Allgemeines Grunddesign der qualitativen Forschung

Quelle: Mayring, 2020, S. 8

Die wissenschaftliche Untersuchung begann mit der Explikation und Spezifizierung der Fragestellung. Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden zu Beginn die Relevanz des Themas, der Problembezug sowie die Forschungsfrage an sich behandelt. Im nächsten Schritt folgte die Explikation des Theoriehintergrundes, wobei der aktuelle Stand der Forschung und unterschiedliche Theorieansätze beleuchtet wurden, um ein Vorverständnis zu erlangen, das im Laufe der Zeit immer mehr erweitert wurde. Die ausgewählte Stichprobe wurde im Anschluss beschrieben und die Auswahl begründet, was Teil der sogenannten empirischen Basis ist. Im vierten Schritt wurde der methodische Ansatz behandelt. Die Forschungsdaten wurden erhoben, aufbereitet und nach Mayring ausgewertet, wobei zuerst paraphrasiert, im Anschluss generalisiert sowie schlussendlich auf die deduktiven Kategorien reduziert wurde. Eine induktive Kategorie hat sich im Rahmen der Auswertung ebenso ergeben, welche ergänzt wurde. Im nächsten Schritt kam es zur Zusammenfassung und Analyse der Ergebnisse. Zu diesem Zeitpunkt können Rückbezüge auf die Forschungsfrage hergestellt werden, wobei hier die Zirkularität des Prozesses erkennbar wird. Der Forschungsprozess konnte mit den Schlussfolgerungen in Form von Handlungsimplicationen abgeschlossen

werden. Die Gütekriterien der qualitativen Forschung nach Mayring wurden betrachtet sowie die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse überprüft (Mayring, 2020, S. 8).

4.1 Literaturrecherche

Nachdem das Forschungsthema definiert wurde, startete die Literaturrecherche. Kleinig (2011, S. 199) hält fest, dass es notwendig ist, sich mit der wissenschaftlichen Literatur sowie zugänglichen Publikationen zu beschäftigen. Dabei sollen vorliegende Versuche und gemachte Erkenntnisse betrachtet werden, sodass ein Rahmen geschaffen wird. Die eigenständig durchgeführte empirische Forschung führt schließlich zu weiteren Erkenntnissen. Um die Suche nachvollziehbar und transparent zu machen, sind in Tabelle 1 die am häufigsten benutzten Suchbegriffe aufgelistet. Es wurden sowohl deutsche als auch englische Begriffe verwendet, um auf zahlreiche Datenbanken und Publikationen zurückzugreifen.

Deutsch	Englisch
Interne Rekrutierung bzw. Personalbeschaffung / internes Recruiting	Internal recruiting / recruitment / hiring / staffing
Interne Beförderung	Internal promotion
Interner Rekrutierungsprozess	Internal promotion process
Interne Mobilität	Internal mobility
Horizontale und vertikale Versetzung	Horizontal and vertical hiring / mobility
Personalbeschaffung / Rekrutierung	Recruitment / recruiting / hiring / staffing
Personalbeschaffungsprozess	Recruiting process
Externe Personalbeschaffung	External hiring

Tabelle 1: Auflistung der verwendeten Suchbegriffe

Quelle: eigene Darstellung

Im Rahmen der Literaturrecherche wurden unterschiedlichste online verfügbare Datenbanken mit den soeben aufgelisteten Suchbegriffen durchsucht. Der Fokus wurde zuerst auf Google Scholar gesetzt, um auf diese Weise auf weitere Datenbanken zugreifen zu können. Springer Link, ScienceDirect, Wiley Online Library, Elsevier, Sage Publications, Emerald Insight und WISO wurden ebenso verwendet, um weltweit veröffentlichte, wissenschaftliche Artikel, Bücher und weitere Publikation zu sichten. Die Online-Bibliothek der FH Vorarlberg – Olav – wurde zu Recherchezwecken auch verwendet. Nachdem die gefundenen Quellen betrachtet wurden, kam es zur Ablegung im Literaturverwaltungsprogramm Zotero. Mithilfe dieses Programmes steht die gesichtete und für die Masterarbeit relevante Literatur sauber aufgelistet zur Verfügung, sodass im Anschluss ein übersichtliches und korrekt zitiertes Literaturverzeichnis erstellt werden konnte.

4.2 Qualitative Untersuchung

Die Literaturrecherche dient als Basis für die qualitative Forschung, um ein Vorverständnis in Bezug auf die vorliegenden Theorien und Erkenntnisse zu erlangen. In weiterer Folge wurde der Fokus auf die qualitative Studie gesetzt, wobei im ersten Schritt nach geeigneten HR-Expertinnen und HR-Experten gesucht wurde, die einen wesentlichen Beitrag zur vorliegenden Masterarbeit leisten können. Die folgenden Unterkapitel beschäftigen sich mit der Stichprobenbildung, der Interviewführung, der Datenaufbereitung sowie schließlich mit der Auswertung nach Mayring.

4.2.1 Stichprobenbildung

Die Repräsentativität der Stichprobe in Hinblick auf die Grundgesamtheit ist im Rahmen der qualitativen Forschung eher weniger von Bedeutung. Es geht vielmehr darum, die Stichprobe gezielt aus der Grundgesamtheit auszuwählen, um einen möglichst großen Erkenntnisgewinn zu erlangen. Da die Fallzahlen in der qualitativen Forschung meist klein sind, ist es notwendig, die Stichprobe reflektiert und bewusst zu ziehen (Schreier, 2020, S. 19). Im Zuge der vorliegenden qualitativen Untersuchung wurden sieben halbstandardisierte leitfadengestützte Interviews mit HR-Expertinnen und HR-Experten geführt, die in Vorarlberger Industrieunternehmen tätig sind. Die Saturation wurde nach sieben Interviews erreicht, weshalb keine weiteren geführt wurden. Es wurden bewusst Expertinnen und Experten ausgewählt, die in der Vorarlberger Industrie tätig sind, da diese Unternehmen die regionale

Wirtschaft maßgeblich prägen. Fast 40 % der Vorarlberger Bruttowertschöpfung wird von der Industrie erbracht (Industriellenvereinigung Vorarlberg & Sparte Industrie der Wirtschaftskammer Vorarlberg, 2020, S. 2). Der Fokus wurde dabei auf Großunternehmen gelegt, da die Annahme vorliegt, dass Großunternehmen in Hinblick auf das interne Recruiting diversere Möglichkeiten im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) haben. Unter dem Begriff HR-Expertinnen und HR-Experten werden Recruiterinnen und Recruiter, HR-Business-Partnerinnen und -Partner sowie HR-Leiterinnen und -Leiter verstanden, welche die Zielgruppe der Forschung darstellen. Wird die Literatur betrachtet, so ist keine eindeutige Definition für den Begriff „Expertin“ oder „Experte“ zu finden. Bogner et al. (2014, S. 15) haben sich mit unterschiedlichsten Ansichten beschäftigt und kommen schlussendlich zu folgendem Entschluss: *„Experten zeichnen sich dadurch aus, dass sie maßgeblich bestimmen, aus welcher Perspektive und mithilfe welcher Begrifflichkeiten in der Gesellschaft über bestimmte Probleme nachgedacht wird. Genau diese Praxisrelevanz macht die Experten für viele empirische Forschungsprojekte und Forschungsfragen interessant“* (Bogner et al., 2014, S. 15). Die nachfolgende Tabelle 2 bietet einen Überblick über die für diese Masterthesis ausgewählte Stichprobe:

Interviewte	Geschlecht	Berufliche Tätigkeit	Datum des Interviews	Dauer des Interviews
A	männlich	Leitung Recruiting & Employer Branding	13.04.2023	27 Min.
B	männlich	HR-Partner	17.04.2023	40 Min.
C	weiblich	Teamleitung HR-Business-Partner	17.04.2023	30 Min.
D	weiblich	Director People & Culture	17.04.2023	31 Min.
E	männlich	Recruiter	18.04.2023	25 Min.
F	weiblich	Head of Human Resources	21.04.2023	24 Min.
G	weiblich	Head of Human Resources	21.04.2023	32 Min.

Tabelle 2: Ausgewählte Stichprobe im Überblick

Quelle: eigene Darstellung

4.2.2 Interviewführung und Datenaufbereitung

Es ist üblich, dass Interviews durch Leitfäden unterstützt werden, da sie Orientierung schaffen. Die Güte der geführten Interviews ist meistens nicht vom Interviewleitfaden abhängig, jedoch von der Durchführung. Dennoch stellen Interviewleitfäden eine wichtige Verbindung zwischen der überlegten Forschungsfrage, der Datenerhebung und schließlich der Auswertung dar. Somit können Themenschwerpunkte gesetzt werden, wobei gerade halbstrukturierte Interviews Platz für flexible Situationen lassen. Interviewleitfäden sollte in etwa acht bis fünfzehn Fragen umfassen, wobei Gliederungen nach Schwerpunkten sinnvoll sind. Es können sowohl Stichworte als auch ausformulierte Fragen verwendet werden. Zeigt sich im Laufe der Interviewführung, dass Modifikationen notwendig sind, so kann der Interviewleitfaden immer noch angepasst werden (Mey & Ruppel, 2018, S. 217). Auf Basis der durchgeführten Literaturrecherche ist ein Interviewleitfaden mit sieben Fragen und zwölf Unterfragen entstanden, der im Anhang zu finden ist. Dabei wurden die drei Themenschwerpunkte Personalbeschaffung, interne Rekrutierung sowie Ablauf der internen Rekrutierung behandelt. Es wurde ein Probeinterview geführt, um den Leitfaden zu überprüfen und an einzelnen Stellen nochmals zu überarbeiten.

Die Kontaktaufnahme zu den Interviewpartnerinnen und -partnern erfolgte via E-Mail. Die Interviews wurden alle als Einzelgespräche über die Online-Kommunikationsplattform Microsoft-Teams geführt. Es wurde bewusst auf eine Mischung aus Face-to-Face und Online-Interviews verzichtet, um die Interviews unter ähnlichen Voraussetzungen zu führen und eine gewisse Vergleichbarkeit und Validität zu garantieren. Die sieben interviewten Personen erhielten bereits im Vorhinein via E-Mail eine Einverständniserklärung, die im Anhang zu finden ist, sowie den ausgearbeiteten Interviewleitfaden, um sich vorbereiten zu können. Die Interviewten wurden zuerst begrüßt sowie über die Hintergründe der Masterarbeit und die Tonaufnahme aufgeklärt. Nachdem alle Fragen gestellt wurden, wurden die Interviews, die zwischen 24 und 40 Minuten dauerten, mit einem Dank und einer kurzen Verabschiedung beendet.

Nachdem die sieben semistrukturierten, leitfadengestützten Interviews geführt wurden, kam es zur Transkription mithilfe der Transkriptionsfunktion in MS-Teams, was den Prozess maßgeblich unterstützt hat. Die Transkripte wurden in Anlehnung an die Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2018, S. 21-22) überarbeitet, da einige Regeln als sinnvoll und hilfreich eingeschätzt werden. Die Transkriptionsregeln der beiden Autoren sind im Anhang zu finden. In weiterer Folge wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring herangezogen, um die gewonnenen Daten auszuwerten.

4.2.3 Auswertung: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die Auswertung der Interviews erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, welche im Rahmen der Forschung häufig zur Anwendung kommt. Diese Methode ist von einem systematischen Vorgehen geprägt, wobei der Ablauf bestimmten Regeln folgt. Dadurch wird die Analyse nachvollziehbar und kann in Hinblick auf die Gütekriterien überprüft werden. Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, Kategorien zu entwickeln, die das Forschungsmaterial analysieren. Diese Analyse kann sowohl deduktiv als auch induktiv erfolgen (Gläser-Zikuda, 2011, S. 113). Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden vorab fünf deduktive Hauptkategorien und sieben Unterkategorien gebildet, die aus der Literaturrecherche abgeleitet wurden und im Anhang zu finden sind. Die erste Hauptkategorie lautet „Aktueller Stand im Recruiting“ und die zweite „Kanäle zur Personalbeschaffung“. Die dritte Hauptkategorie stellt die „Relevanz und Rolle der internen Personalbeschaffung“ dar, wobei die „Rolle der Personalplanung“ und die „Rolle des Talentmanagements“ dazugehörige Unterkategorien sind. Zur vierten Hauptkategorie „Einsatzbereich der internen Rekrutierung“ zählen die Unterkategorien „Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung“ sowie „Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung“. Die fünfte Hauptkategorie „Ablauf der internen Rekrutierung“ wird durch die Unterkategorien „Wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess“, „Erfolgskontrolle im internen Recruiting“ und „Relevante Aspekte für das interne Recruiting“ ergänzt. Während der Durcharbeitung der Interviewtranskripte wurde eine weitere, induktive Kategorie ergänzt, da nicht alle Textstellen den deduktiven Kategorien zugeordnet werden konnten. Die induktive Kategorie lautet „Umgang mit Absagen“. Das verwendete Ablaufmodell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse ist in Abbildung 13 dargestellt:

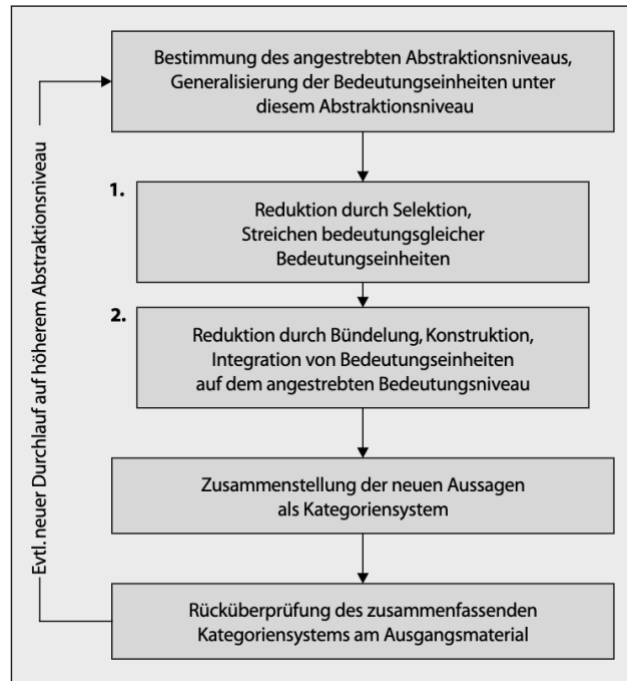


Abbildung 13: Ablaufmodell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse

Quelle: Mayring, 2016, S. 96

Zuerst wurde das angestrebte Abstraktionsniveau bestimmt und es kam zur Paraphrasierung und Generalisierung des Materials unter diesem Niveau. Die nächsten beiden Schritte werden Reduktion genannt, wobei zuerst bedeutungsgleiche Einheiten gestrichen und im Anschluss Bündelungen, Konstruktionen und Integrationen von Bedeutungseinheiten vorgenommen wurden. Im nächsten Schritt wurden die neuen Aussagen als Kategoriensystem zusammengestellt. Schlussendlich kam es zur Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategoriensystems, was am Ausgangsmaterial überprüft wurde (Mayring, 2016, S. 96). Die Auswertung der Interviews nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ist im Anhang zu finden.

4.3 Gütekriterien

Um den Anforderungen der qualitativen Forschung gerecht zu werden, braucht es gewisse Maßstäbe. Dadurch kann es zur Einschätzung der Qualität des Forschungsprozesses sowie zur Absicherung des wissenschaftlichen Vorgehens kommen. Die qualitativen Gütekriterien nach Mayring – die Verfahrensdokumentation, die argumentative Interpretationsabsicherung, die Regelgeleitetheit, die Nähe zum Gegenstand, die kommunikative Validierung und die

Triangulation – helfen dabei, die Ziele der qualitativen Forschung zu verfolgen (Gläser-Zikuda, 2011, S. 113). Im Rahmen des methodischen Vorgehens dieser Masterarbeit konnten fünf der sechs qualitativen Gütekriterien nach Mayring (2016, S. 144-148) berücksichtigt werden:

Verfahrensdokumentation: Der gesamte Forschungsprozess wurde ins Detail dokumentiert, um ein wissenschaftlich wertvolles Ergebnis zu garantieren. Es liegen die Beschreibung des Forschungsvorgehens, der Interviewleitfaden, die Transkripte, die deduktiven und induktiven Kategorien sowie die Auswertung nach der qualitativen Inhaltsanalyse vor. Da das methodische Vorgehen im Vergleich zur quantitativen Forschung spezifischer ist und sich direkt auf einen Gegenstand bezieht, muss diese Nachvollziehbarkeit gegeben sein.

Argumentative Interpretationsabsicherung: Der qualitative Prozess ist von Interpretationen geprägt, welche im Rahmen dieser Masterarbeit argumentativ begründet wurden. Dabei spielen drei Kriterien eine entscheidende Rolle – Interpretationen müssen adäquat sein, schlüssig sein und es müssen überprüfte Alternativdeutungen vorliegen, was besonders im empirischen Teil der Arbeit berücksichtigt wurde.

Regelgeleitetheit: Ein systematisches Vorgehen sowie das Verfolgen gewisser Verfahrensregeln ist unabdingbar, um den Forschungsgegenstand zu erfassen. Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden die Regeln der qualitativen Forschung wie das qualitative Grunddesign oder die Auswertung nach Mayring beachtet.

Nähe zum Gegenstand: Im Zuge der qualitativen Forschung soll so nahe wie möglich an die Alltagswelt angeknüpft werden, in der sich die Beforschten befinden. Mit Hilfe der Interviews wurde daher versucht, das „Feld“ und somit die natürliche Lebenswelt der HR-Expertinnen und HR-Experten zu untersuchen, um möglichst nahe am Gegenstand zu forschen.

Kommunikative Validierung: Um den Forschungsergebnissen Gültigkeit zuzuschreiben, wurden diese im Nachhinein den Beforschten gezeigt und es konnte überprüft werden, dass richtig interpretiert wurde.

Triangulation: Die Qualität der qualitativen Forschung ist von mehreren Analyseängen abhängig. Unter der Triangulation wird verstanden, dass versucht wird, verschiedene Lösungswege für die Forschungsfrage aufzuzeigen und einen Vergleich zwischen den Ergebnissen aufzustellen. In Hinblick auf diese Masterarbeit kann gesagt werden, dass dieses Gütekriterium nicht erfüllt ist, da lediglich die Literaturrecherche sowie der qualitative Forschungsansatz als Methoden genutzt wurden, um die Forschungsfrage zu beantworten und nicht mehrere Lösungswege (Mayring, 2016, S. 144-148).

5. Ergebnisse der qualitativen Untersuchung

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse dargestellt, die auf den im Rahmen der qualitativen Interviews erhobenen Daten basieren. Die Gliederung orientiert sich an der Chronologie des Interviewleitfadens sowie an den deduktiven und induktiven Kategorien.

5.1 Aktuelle Situation im Recruiting

Die interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten wurden zuerst über grundlegende Aspekte befragt, die das Thema Rekrutierung betreffen. Die erste Kategorie „Aktuelle Situation im Recruiting“ beschäftigt sich mit den derzeitigen Recruiting-Herausforderungen, welche von den Interviewten wahrgenommen werden. Der Fachkräftemangel und die damit einhergehende Schwierigkeit, die gesuchten Zielgruppen zu rekrutieren, werden in diesem Zusammenhang vom Großteil der interviewten Personen genannt. Lediglich zwei HR-Expertinnen sind der Meinung, dass der Fachkräftemangel für ihr Unternehmen aktuell keine allzu große Herausforderung darstellt – die Fluktuationsrate ist in diesen Unternehmen vergleichsweise gering und die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung relativ hoch. Dennoch erkennen sie, dass andere Unternehmen teilweise mit hohen Fluktuationen zu kämpfen haben. Darüber hinaus wird die Herausforderung erwähnt, dass offene Stellen meist für eine längere Zeit ausgeschrieben sind, da die passenden Personen nicht auf Anhieb gefunden werden. Teilweise bewerben sich nur wenige Leute auf eine Stelle, teilweise fehlen bei eingehenden Bewerbungen die erforderlichen Kompetenzen. In Hinblick auf die erste Kategorie werden auch Aspekte wie der demografische Wandel oder der Wertewandel genannt, die sich auf das Recruiting auswirken. Verschiedene Generationen haben unterschiedliche Ansprüche an Unternehmen, was zum Beispiel die Arbeitszeit betreffen kann. Aber auch gewisse Werte wie beispielsweise die Relevanz der Work-Life-Balance haben sich geändert. Die Interviewten nehmen wahr, dass das Privatleben eine immer wichtigere Rolle für die Mitarbeitenden einnimmt und der Job immer weniger den Mittelpunkt des Lebens darstellt. Zudem will sich das Personal am Arbeitsplatz wohlfühlen und die Sinnhaftigkeit hinter seiner Arbeit verstehen. Einige Unternehmen sind auch von Fluktuationen und attraktiven Jobangeboten konkurrierender Unternehmen, die sich über der Grenze in der Schweiz oder in Liechtenstein befinden, betroffen. Für die Unternehmen der Interviewten ergibt sich somit die Challenge, sich an die veränderten Bedürfnisse sowie aktuellen Herausforderungen anzupassen, um hinsichtlich der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden erfolgreich zu sein. Es wird die Notwendigkeit erkannt, individueller und mit gezielten Maßnahmen sowie Vorgehensweisen im Recruiting vorzugehen, um an geeignetes

Personal zu kommen und dieses möglichst langfristig ans Unternehmen zu binden. Die folgenden Beispiel-Zitate lassen die aktuellen Herausforderungen im Recruiting erkennen:

„Ja, die aktuelle Situation ist genau so, wie man es überall liest und auch mitbekommt, es gibt tatsächlich diesen Fachkräftemangel. Es ist so, dass viele Positionen einfach länger ausgeschrieben sind, dass sie länger vakant sind, dass man neue Anstrengungen umsetzen muss, aber auch in Kauf nehmen muss, um auch wirklich die Zielgruppe, die man sucht, zu finden.“ (A, Absatz 4)

„Aber ich glaub, dass Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung und Fluktuation langfristig für uns immer mehr ein Thema wird. Wir haben langgediente Mitarbeiter, da sind wir auch sehr stolz darauf und möchten das auch weiterhin so haben.“ (B, Absatz 8)

„Ich denke mal, dass man sich wirklich bei jeder Stelle überlegen muss, zu welcher Zielgruppe gehören diese offenen Positionen oder das Profil, das wir suchen und dann wirklich anhand von dieser Analyse ein passendes Maßnahmenpaket schnüren, wie wir diese Stelle besetzen wollen.“ (C, Absatz 6)

„Was aber auch ist, dass da natürlich ein Fachkräftemangel vorhanden ist und da man Kandidaten schwer findet, wachsen natürlich die Ansprüche. Externe Kandidaten, aber auch Interne wissen, dass sie höhere Forderungen stellen können und das ist natürlich auch für Unternehmen und auch für uns zum Teil eine Challenge, dass man da mit dem Personal, das man im Betrieb hat, auch fair bleibt. Interne Mitarbeiter sind zudem sehr wechselwillig.“ (D, Absatz 6)

„Ja, das wird sicherlich immer brisanter oder schwieriger. Einerseits durch die demografische Entwicklung, weil halt einfach immer mehr jetzt in Pension oder in den Ruhestand gehen, und auf der anderen Seite, weil einfach weniger Leute nachkommen. Zudem haben wir das Thema mit Liechtenstein und der Schweiz vor der Haustüre, die zudem sehr, sehr hohe Gehälter zahlen zum Teil, bei denen wir nicht mithalten können.“ (E, Absatz 4)

„Also wieviel Aufwand reingeflossen ist, um eine Stelle zu besetzen, kann ich jetzt nicht quantifizieren, aber der war sehr hoch, also teilweise auch Time to Hire oder Time to Fill war auf jeden Fall über mehrere Monate, deswegen ist die Situation nach wie vor auch sehr angespannt.“ (F, Absatz 4)

„Die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung spielt eine große Rolle bei uns. Demnächst wird die Stelle «Employee Care» geschaffen.“ (G, Absatz 6)

5.2 Kanäle zur Personalbeschaffung

Im nächsten Schritt wurde thematisiert, welche externen und internen Kanäle die Unternehmen der Interviewten nutzen, um Stellen zu besetzen. In Hinblick auf die externen Personalbeschaffungsquellen wurden häufig Ausschreibungen über diverse regionale Jobplattformen wie Karriere.at, Ländlejob, Stepstone oder auch Indeed genannt, wobei auch die eigene Homepage zur Stellenveröffentlichung genutzt wird. Darüber hinaus werden Social-Media-Plattformen wie LinkedIn, Xing und Facebook eingesetzt, um an Personal zu kommen. Ein Unternehmen hat gerade damit gestartet, Kandidatinnen und Kandidaten die Möglichkeit zu geben, Bewerbungen möglichst niederschwellig über WhatsApp einzureichen. Active Sourcing sowie Headhunterinnen und Headhunter werden primär international genutzt, da die regionalen Unternehmen in Form eines Gentlemen`s Agreements vereinbart haben, dass Abwerben nicht erlaubt ist. Personalberaterinnen und Personalberater werden meist eingesetzt, um bei Stellen, die schwierig zu besetzen sind, Unterstützung zu erhalten. Ein Unternehmen setzt aktiv auf aufwändige Employer- Branding-Kampagnen, um externes Personal zu rekrutieren. Kooperationen mit Schulen und Hochschulen sowie die Teilnahme an Hochschulmessen werden als Kanäle genutzt, um an junge Leute zu kommen. Print-Ausschreibungen werden nur noch selten herangezogen, was meist von der Zielgruppe abhängig ist.

Zu den intern genutzten Kanälen zur Personalbeschaffung werden Ausschreibungen im Intranet, über interne Apps oder in ausgedruckter Form genannt. Alle interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten erwähnen, dass es intern zu Beförderungen, horizontalen Versetzungen oder Verschiebungen zwischen Standorten kommen kann. Darüber hinaus werden Empfehlungen von Mitarbeitenden als wertvoller Kanal gesehen, der vom Netzwerk der Belegschaft profitiert. Abschluss-, Bachelor- und Masterarbeiten, Praktika, Ferialpraktika, Werkstudentinnen und -studenten sowie Lehrlinge werden ebenso gerne als interne Kanäle zur Stellenbesetzung genutzt. Auch das Talentmanagement und die Personalentwicklung spielen schließlich eine wichtige Rolle für das interne Recruiting.

Ob der Fokus nun auf externe oder interne Personalbeschaffungskanäle gesetzt wird, hängt ganz vom Unternehmen und den bevorzugten Vorgehensweisen ab. Eine HR-Expertin erkennt folgenden kritischen Aspekt: *„Ich glaube, dass es wichtig ist, dass man den besten Kandidaten oder die beste Kandidatin findet und wir fokussieren uns da nicht nur auf extern oder nur auf intern.“* (D, Absatz 14) Folgende weitere Zitate unterstreichen die zusammengefassten Ergebnisse:

„Also extern haben wir natürlich auf verschiedenen Jobplattformen ausgeschrieben, die üblichen in Österreich wie Karriere.at, Ländlejob etc. Wir haben auch seit letztem Jahr wirklich

verstärkt auf LinkedIn-Recruiting gesetzt und eigentlich alle Stellen schreiben wir darüber hinaus aus.“ (F, Absatz 10)

„Extern ist sehr unterschiedlich. Das geht über großangelegte Employer Branding Kampagnen, wo wir sagen, die sind langfristig zu sehen, bis hin zu wirklich Ausschreibungen, klassisch in Vorarlberg darf Ländlejob nie fehlen. Xing, LinkedIn, aber manchmal kann es auch wirklich noch ein VN-Inserat sein, wenn die Zielgruppe einfach dort am besten zu finden ist.“ (C, Absatz 10)

„Auch mit den Sommer-Ferialarbeitern oder Praktikanten machen wir wirklich sehr, sehr gute Erfahrungen. Auch die halten wir dann ein bisschen im Unternehmen und können auch immer wieder erfolgreich ehemalige Ferialer oder Ferialpraktikanten dann einstellen.“ (G, Absatz 10)

„Die Stelle wird ausgeschrieben, das ist transparent, die internen Mitarbeitenden sind informiert, auch über das Intranet und dadurch, dass wir Jahresgespräche haben und Entwicklungsgespräche wissen wir, welche Personen sich vielleicht in welchen Fachbereich entwickeln möchten.“ (D, Absatz 14)

5.3 Relevanz und Rolle der internen Rekrutierung

In weiterer Folge wurde der Fokus auf das interne Recruiting gesetzt. Die interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten schätzten zuerst ab, wie wichtig die interne Rekrutierung im eigenen Unternehmen ist. Sie konnten dabei auf einer Skala von eins bis sechs zwischen unwichtig (1) und sehr wichtig (6) auswählen. Daraus konnte folgendes Ergebnis abgeleitet werden, das in Abbildung 14 dargestellt ist:

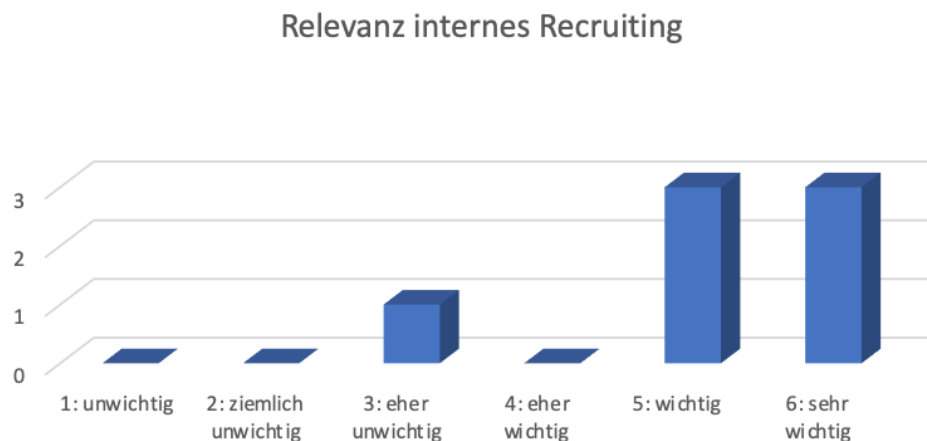


Abbildung 14: Relevanz der internen Rekrutierung

Quelle: eigene Darstellung

Eine interviewte Person gab an, dass die interne Rekrutierung in ihrem Unternehmen als eher unwichtig eingeschätzt wird. Drei Befragte sind hingegen der Meinung, dass das interne Recruiting eine wichtige Rolle im Unternehmen spielt, wobei drei Interviewte die Relevanz des internen Recruitings sogar mit sehr gut einschätzen. Die HR-Expertin, die die Rolle des internen Recruitings im eigenen Unternehmen als eher unwichtig beschreibt, erklärt, dass internes Abwerben nicht gewünscht ist und die interne Rekrutierung daher eher als Notlösung gesehen wird. Die Personalabteilung sollte in diesem Prozess eine möglichst neutrale Rolle einnehmen. Es werden primär Empfehlungen von internen Mitarbeitenden als interner Recruiting-Kanal genutzt. Interne Entwicklungsmöglichkeiten stellen dennoch einen bedeutenden Aspekt dar, wobei dies nicht als internes Recruiting verstanden wird. Das folgende Zitat macht die Einschätzung der HR-Expertin deutlich:

„Ansonsten wirklich die klassische interne Rekrutierung, dass Personal intern rekrutiert wird beziehungsweise auch Nachfolgeplanungen, gibt es bei uns sehr wenig.“ (C, Absatz 12)

Jene drei HR-Expertinnen und HR-Experten, die das interne Recruiting als wichtig einschätzen, erklären, interne Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten. Entscheidend sei jedoch die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu kennen, die sich intern entwickeln möchten. Deshalb wird in der internen Rekrutierung großes Potenzial erkannt, das sowohl dem Personal als auch dem gesamten Unternehmen zu Gute kommt. Interne Entwicklungschancen können laut den Interviewten zu erhöhter Motivation und Zufriedenheit führen, was wiederum die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung fördern kann. Die folgenden beiden Zitate unterstreichen die beschriebenen Ergebnisse:

„Ich denke, das zeigt, dass es ein innovatives Unternehmen ist, dass man sich um den Mitarbeiter kümmert und dann schaut, was haben wir denn für Möglichkeiten? Was haben wir für Karrierechancen? Wie können wir dich weiterentwickeln? Was haben wir für Möglichkeiten im Betrieb? Weil das Ziel von jedem Unternehmen ist, dass man Mitarbeiter so lang wie möglich in Betrieb halten kann und auch weiterentwickeln kann.“ (D, Absatz 18)

„Ich sage, die interne Rekrutierung spielt eine große Rolle. Vor allem das Thema Entwicklung, das ist sicher das Allerwichtigste, dass wir aufzeigen können, dass man sich intern weiterentwickeln kann.“ (A, Absatz 20)

Die drei Interviewten, die ihr unternehmensinternes Recruiting als sehr wichtig einstufen, sind ebenso der Meinung, dass die interne Rekrutierung wertvolle Chancen für die Mitarbeitenden und das Unternehmen bietet. Zwei dieser Personen geben sogar an, dass die interne Rekrutierung als erste Recruiting-Option genutzt wird. Ein HR-Experte weist dennoch auf die Relevanz eines durchdachten Vorgehens hin, wobei ein anderer erklärt, dass das externe

Recruiting das interne stets unterstützt. Sie sind jedoch alle drei der Ansicht, dass die interne Rekrutierung den wichtigsten Kanal zur Personalbeschaffung darstellt. Da in diesen Unternehmen sehr viele Stellen intern besetzt werden, sprechen einige Erfolgsgeschichten für dieses Vorgehen im Recruiting. Dennoch wird bei der Umsetzung noch Verbesserungspotenzial erkannt. Die folgenden Zitate belegen die Zusammenfassung dieser Ergebnisse:

„Also ich muss es mit der höchsten Zahl 6 bewerten, weil es ist bei uns wirklich der wichtigste Kanal, um Stellen zu besetzen. Klar muss man sie nachbesetzen, aber die Mitarbeiter sehen das sehr wertschätzend an und sie bleiben dann auch länger, weil sie einfach sehen, sie bekommen die Chance, sie können sich weiterentwickeln und daher ist es das Wichtigste bei uns hier im Unternehmen, finde ich.“ (G, Absatz 14)

„Wenn wir können, möchten wir von intern besetzen, weil wir glauben an eine nachhaltige Weiterentwicklung. Auch für die Mitarbeitenden wollen wir Perspektiven bieten und wir glauben auch, dass sich dadurch natürlich eine gewisse Beständigkeit und Qualitätssicherung einstellt, gerade bei so kritischen Positionen.“ (F, Absatz 24)

„Ich würde unser internes Recruiting als sehr wichtig einschätzen. Grundsätzlich glaube ich aber, dass wir im Moment aber noch nicht diesem Stellenwert auch gerecht werden, sag ich jetzt mal. Also wichtig ist es für uns, wir schaffen es noch nicht so hundertprozentig, auch wirklich das zu fördern.“ (B, Absatz 20)

5.4 Rolle der Personalplanung

In Hinblick auf die Kategorie „Relevanz und Rolle der internen Rekrutierung“ wurde auch die Rolle der Personalplanung behandelt, da sich diese auf die interne Rekrutierung auswirken kann. Die Planung des Personals wird in den interviewten Unternehmen unterschiedlich gehandhabt. Teilweise ist die Personalplanung sehr durchdacht und es kann weit in die Zukunft vorausgeplant werden. Auf diese Weise werden den Mitarbeitenden schon frühzeitig interne Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Zudem wird erkannt, dass eine strategische Personalplanung dabei hilft, den Personalstamm im Überblick zu behalten. Drei interviewte HR-Expertinnen und HR-Experten geben an, dass sie in Hinblick auf die Personalplanung eng mit dem internen Controlling zusammenarbeiten. Dabei werden beispielsweise geplante Ein- und Austritte evaluiert und der zukünftige Personalbedarf ermittelt. Die folgenden Zitate untermauern die Beschreibung dieser Ergebnisse:

„Eine klassische Personalplanung, wie es sie vielleicht bei anderen Konzernen gibt, die gibt es bei uns nicht. Wir schauen uns quartalsmäßig mit dem Controlling alle Zahlen an. Das heißt, da werden Eintritt angeschaut, dann werden Austritt angeschaut, aber natürlich auch die Altersstruktur.“ (C, Absatz 18)

„Bei uns ist die Personalplanung eher im Personalcontrolling angesiedelt, wo es darum geht, wieviel Mitarbeiter haben wir, wo stehen wir, was erwarten uns demnächst für Projekte oder die nächsten Jahre für Herausforderungen und wo müssen wir zum Beispiel Kapazitäten aufbauen?“ (E, Absatz 26)

„Wir haben eine sehr, sehr gute Personalplanung, wahrscheinlich eine von den besten in der Region. Also wir planen die nächsten 5 Jahre bis auf jeden Kopf genau hinaus und bis auf jeden Cent genau und das ist komplett digitalisiert mit den Führungskräften, jedes Jahr gibt es diesen Prozess. Also wir können genau sagen, was kostet das Personal am 31.12.2025. Wir können das auf den Tag genau sagen, wie viele Leute wir wo haben. Und das spielt sehr stark mit dem Talentmanagement zusammen, weil wir natürlich auch dort Pensionierungen, Austritte, Arbeitszeitreduktion und alles planen.“ (B, Absatz 24)

5.5 Rolle des Talentmanagements

Das vorherige Zitat von HR-Experte B weist bereits darauf hin, dass auch das Talentmanagement in das interne Recruiting miteinfließen kann. Auch in dieser Hinsicht sind unterschiedliche Handhabungen in den Unternehmen der Interviewten erkennbar. Ein HR-Experte erklärt, dass das Talentmanagement lediglich für das Recruiting von ehemaligen Praktikantinnen und Praktikanten genutzt wird. Ansonsten übernimmt die Personalentwicklung die Karriere- und Nachfolgeplanung, die in diesem Unternehmen nicht als Talentmanagement bezeichnet wird. Eine andere HR-Expertin erklärt, dass das Talentmanagement im eigenen Unternehmen eine wichtige Rolle spielt, jedoch nicht direkt zur Karriere- und Nachfolgeplanung genutzt wird. Es geht in diesem Unternehmen in Bezug auf das Talentmanagement mehr darum, interne Entwicklungen zu fördern. In den Unternehmen der anderen Interviewten nimmt das Talentmanagement wiederum eine bedeutende Rolle für das interne Recruiting ein und wird als Teil der strategischen Personalplanung gesehen. Teilweise wird dem Talentmanagement eine große Bedeutung für das interne Recruiting zugeschrieben, wobei die Definierung von Talenten sowie deren Weiterentwicklung im Fokus stehen. In dieser Hinsicht ist es wichtig, dass internes Potenzial erkannt und gezielt eingesetzt wird. Die Eigeninitiative der Mitarbeitenden muss dennoch

gegeben sein. Die nachfolgenden Zitate untermalen die zusammengefassten Ergebnisse dieser Unterkategorie:

„Wir haben im Talentmanagement den Keep-in-Touch-Pool, aber nur für ehemalige Praktikanten und Praktikantinnen. Das heißt, die sind eine Zeit lang bei uns, wir lernen sie kennen, beurteilen das, ob das Talent vorhanden ist, potenzieller Mitarbeiter der Zukunft zu werden, und dann bleiben wir in Kontakt, aber das macht man nur mit Praktikantinnen und Praktikanten, weil die ja noch keinen fixen Arbeitgeber haben und wir somit auch nicht ins Problem dieses sogenannten Gentlemen`s Agreements kommen in Vorarlberg und wieder Leute extern abwerben. Intern betreiben wir dieses Talentmanagement gar nicht.“ (A, Absatz 24)

„Das Talentmanagement spielt eher weniger eine Rolle fürs interne Recruiting. Also natürlich spielen sie ineinander hinein, sie werden für uns aber eher separat gesehen beziehungsweise hat das Talentmanagement den größeren Wert bei uns im Unternehmen und die Karriere- oder auch vor allem Nachfolgeplanung wird bei uns eher situativ gemacht.“ (C, Absatz 20)

„Ich muss ehrlich sagen, wie gesagt, die interne Rekrutierung wird bei uns nicht stark gelebt und eine Entwicklung, das heißt das Talentmanagement, hat für mich nichts mit interner Rekrutierung zu tun, sondern das heißt einfach, ein Mitarbeiter kann weiter aufsteigen.“ (C, Absatz 26)

„Unser Ziel ist, dass wir mit jedem Mitarbeiter einen Touchpoint zu seiner Entwicklung haben, wo abgefragt wird oder auch ja mal nachgefragt wird, wie geht es dir in der aktuellen Position? Möchtest du dich weiterentwickeln? Möchtest du mehr Verantwortung übernehmen oder ist es da gut, wo du gerade bist und wichtig ist natürlich auch so dieses den Mitarbeiter in den Driver Seat zu bringen und somit Eigenverantwortung fördern, also er muss uns sagen, was er möchte und diese Erkenntnisse fließen dann eben zusammen. Und dann schauen wir, können wir Pools bilden an Nachfolgeführungskräften, Nachfolgeingenieuren an wie auch immer, was wir gerade für Positionen haben. Und daraus möchten wir dann eigentlich ja unsere Personaldecke stabil halten.“ (F, Absatz 26)

„In Mitarbeitergesprächen mit den Mitarbeitern wird erörtert, wo steht der denn gerade, was braucht er denn wirklich noch an Softskills zum Beispiel oder sonstigen Schulung und Ausbildung, um eben den nächsten Schritt gehen zu können. Das Talentmanagement wird dann praktisch durch die Personalentwicklung gefördert und vorangetrieben und ist sehr wichtig für uns.“ (E, Absatz 24)

5.6 Einsatzbereich der internen Rekrutierung

Die nächste Kategorie beschäftigt sich mit dem „Einsatzbereich der internen Rekrutierung“. Die interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten wurden gefragt, für welche Positionen im Unternehmen die interne Rekrutierung am häufigsten zum Einsatz kommt. Die meisten Interviewten geben an, dass Führungs- und Schlüsselpositionen sowie Fachkräftepositionen am häufigsten mit internen Mitarbeitenden besetzt werden. Dennoch kommt die interne Rekrutierung in gewissen Unternehmen für alle ausgeschriebenen Stellen zum Einsatz. Es kann in diesem Zusammenhang sowohl zu horizontalen Versetzungen, auch zwischen verschiedenen Standorten, kommen, als auch zu Beförderungen. Die folgenden Zitate der HR-Expertinnen und HR-Experten untermauern die zusammengefassten Aussagen:

„Unser Unternehmen ist bekannt dafür, dass vor allem Führungspositionen oder auch Schlüsselpositionen sehr häufig mit internen Kandidaten nachbesetzt werden. Deshalb gibt es eigentlich auch selten bis gar nicht Stellen im Bereich der Führung ausgeschrieben.“ (A, Absatz 12)

„Ich würde sagen, ab einem gewissen Level versuchen wir, vermehrt intern zu rekrutieren. Also wir haben jetzt im Werk keine großen Hierarchiestufen. Wir haben Werksleiter, wir haben das Werksführungsteam oder Produktionsleiter und darunter haben wir noch die Coaches, unsere Führungskräfte, die dann wirklich die Mitarbeiter führen, und das war es dann. Und Mitarbeiter und Coaches, also erste Führungsebene, führen wir auch von extern zu. Die Werksführungsebene, wenn es geht, nicht. Also, wenn es geht, sollte die aus intern rekrutiert werden, jetzt ist es aber bei uns im Werk in den Teams so, dass wir alle vermehrt irgendwie von extern kamen. Aber da ist eigentlich schon das Ziel, das sie dann intern entwickelt werden.“ (F, Absatz 28)

„Das ist wirklich quer durch. Was wir ganz oft haben, ist das Thema, wenn HTL-Absolventen bei uns in der Produktentwicklung starten und das ein paar Jahre machen, die möchten sich ganz, ganz oft dann in Richtung Projektleitung weiterentwickeln. Also das haben wir ganz, ganz oft in dem Bereich. Da funktioniert auch das Miteinander schon sehr, sehr gut. Wie man die Übergabe plant und dass man sich da einfach dann auch intern gut abspricht, welche Trainings jetzt noch benötigt werden aus der Erfahrung einfach raus. Ja, also da machen wir es ganz oft.“ (G, Absatz 20)

5.7 Chancen und Potenziale der internen Rekrutierung

In weiterer Folge wurde im Rahmen der Interviews die Unterkategorie „Chancen und Potenziale der internen Rekrutierung“ behandelt. Während der Gespräche haben die HR-Expertinnen und HR-Experten meist bereits von selbst Vorteile, Chancen und Potenziale angesprochen, die sie hinsichtlich der internen Rekrutierung erkennen. Der Großteil der Interviewten benennt als positiven Aspekt, dass das interne Recruiting den bestehenden Mitarbeitenden interne Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten bietet. Darüber hinaus haben interne Kandidatinnen und Kandidaten gegenüber externen den Vorteil, dass sie bereits die Betriebskultur sowie interne Prozesse, Abläufe und Gewohnheiten kennen. Interne Bewerberinnen und Bewerber kennen zudem ihre Kolleginnen und Kollegen und haben sich ein internes Netzwerk aufgebaut. Werden Mitarbeitende intern rekrutiert, so bleibt nicht nur firmenspezifisches Wissen und Know-how im Unternehmen, was der gesamten Organisation zu Gute kommt, sondern im Allgemeinen Fähigkeiten, Kompetenzen und Kenntnisse. Es besteht auch der große Vorteil, dass das Unternehmen weiß, ob der sogenannte Cultural Fit vorliegt. Interne Kandidatinnen und Kandidaten sowie ihre Qualitäten sind bereits intern bekannt, während beim externen Recruiting ein gewisses Risiko besteht. Interne Mitarbeitende sind im Vergleich zu extern rekrutierten schneller einsetzbar, da unter anderem ihre Einarbeitungszeit kürzer ist. Des Weiteren gestalten sich interne Absprachen in puncto Übergaben und Kündigungsfristen meist unkomplizierter. Laut den interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten fallen bei internen Rekrutierungen meist geringere Kosten an und auch der zeitliche Aufwand ist häufig geringer. Obwohl erkannt wird, dass externes Personal neue Inputs ins Unternehmen bringen kann, besteht die Möglichkeit, dass bereits angestellte Mitarbeitende, die intern versetzt werden, für neue Ideen und Denkweisen in anderen Teams oder Abteilungen sorgen. Die Interviewten haben die Erfahrung gemacht, dass interne Entwicklungsmöglichkeiten Wertschätzung zeigen sowie die Motivation, Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden fördern. Zudem wird erkannt, dass interne Rekrutierungen dabei helfen können, Fluktuationen zu reduzieren und das Employer Branding zu unterstützen. Die nachfolgenden Zitate belegen die Zusammenfassung dieser Ergebnisse:

„Wir sparen extrem viel Zeit und für Mitarbeiter ist es definitiv eine Wertschätzung, ganz klar, und eine neue Chance. Ich denke, dass das speziell auf die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung wieder zurückkommen. Wertschätzung, Chancen aufzeigen, Aufstiegs- und Entwicklungschancen, gerade wenn man die neue Generation anschaut, ist das für viele extrem wichtig, sich weiterzuentwickeln, das sind nämlich unterschiedliche Persönlichkeiten mit ganz unterschiedlichen Qualifikationen.“ (D, Absatz 26)

„Ich glaube, es ist einfach hinsichtlich Motivation und Bindung sehr, sehr wichtig. Also wenn ich als Mitarbeiter spüre, die Firma hat was mit mir vor, die bringt mir hier neue Positionen, ich bekomme neue Aufgaben, dann ist das einfach sehr förderlich für die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit. Genau. Und dass wir einfach auch wie gesagt diese Qualitätssicherung haben und dass die Wissenssicherung, dass die gewährleistet ist und sich natürlich dadurch auch so ein bisschen das Netzwerk festigt und in so schwierigen und unvorhersehbaren Zeiten eine gewisse Stabilität kommt. Also wenn wir natürlich immer nur von außen zuführen, was dann Versatz hat, was eine längere Einarbeitungszeit benötigt, was teurer natürlich auch ist, genau da hat die interne Rekrutierung sicherlich einen Vorteil.“ (F, Absatz 30)

„Wir probieren immer zu argumentieren, dass die interne Personalbeschaffung den Vorteil hat, dass die Person relativ schnell einsatzbereit ist, was das Branchenwissen angeht und haben wahrscheinlich einen riesen Vorteil, den wir auch gut verkaufen können, weil wir glauben, dass das Insiderwissen, wenn man es so nennen will, nicht aus rechtlicher Sicht, dass das sehr, sehr viel Wert hat für uns als Unternehmen und wir lange Einarbeitungen relativ stark kürzen können oder beziehungsweise mehr fokussieren können auf wirklich inhaltliches Spezialwissen. Das ist für mich ein riesen Vorteil, den wir haben.“ (B, Absatz 30)

„Die interne Rekrutierung hat den großen Vorteil, dass du Leute in deinen Fachbereich holst, die das Unternehmen bereits kennen, wenn du von extern natürlich jemanden reinholst, der kennt die Firma gar nicht und bei uns ist Unternehmenskultur ein ganz entscheidender Faktor, also man muss schon auch zu uns passen, um sich da wohl zu fühlen, um da auch gute Leistungen bringen zu können und das kann natürlich jeder Interne mit dem Vorsprung, dass er das Unternehmen kennt und auch schon ein Netzwerk hat. Ich habe es schon öfters erwähnt, aber bei sehr vielen Mitarbeitenden und vielen fachübergreifenden Themen ist es auch ganz wichtig, dass du die Leute kennst. Wenn du von extern jemanden holst, dann braucht das mal ganz viel Zeit, bis wirklich auch ein Netzwerk aufgebaut ist und es vergeht mal ganz viel Zeit, bis wirklich die Unternehmenskultur intus ist und verstanden wurde.“ (A, Absatz 20)

„Naja, aufgrund dessen, dass wir schon sehr groß sind, ist das schon eine sehr große Chance, wenn wir es schaffen, alle Leute im Hause zu begeistern fürs Unternehmen und die das dann auch nach außen tragen, dann ist das schon ein wesentlicher Personalmarketing-Vorteil, wenn die dann einfach auch Werbung machen fürs Unternehmen und praktisch wieder Mitarbeiter anwerben.“ (E, Absatz 30)

„Wir werden auch mit ein paar High Potentials, die jedes Unternehmen hat, Einzelgespräche führen, ob sie sich in diese Stelle entwickeln wollen. Aber das wird immer anlassbezogen und individuell gehandhabt.“ (C, Absatz 18)

„Ein großer Vorteil ist, die Person kennt das Unternehmen und wie das Unternehmen so tickt. Sie kennt auch die Personen, mit denen sie zusammenarbeiten wird. Also er oder sie weiß, auf was er oder sie sich einlässt. Die Prozesse sind schon klar, was ein großer Vorteil ist. Es gibt bei uns strenge Prozesse, die auditiert werden, also die Mitarbeiter kennen das Ganze schon.“ (G, Absatz 24)

5.8 Risiken und Gefahren der internen Rekrutierung

Beim internen Recruiting gibt es nicht nur Chancen und Potenziale, sondern auch Nachteile, Risiken und Gefahren, die von den interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten erkannt werden. Der Großteil der Befragten weist darauf hin, dass der bestehende Personalbedarf durch die interne Rekrutierung nicht gelöst werden kann. In weiterer Folge sind Ersatzbesetzungen notwendig, was in Hinblick auf den Fachkräftemangel gerade bei Fachexpertinnen- und Fachexpertenstellen oder anderen Schlüsselstellen eine Herausforderung darstellen kann. Ein HR-Experte ist der Meinung, dass bei der internen Rekrutierung die Gefahr besteht, dass Mitarbeitende mit geringer Leistungserbringung innerhalb des Unternehmens verschoben werden. Gleichzeitig kann es dazu kommen, dass High Potentials intern abgeworben werden. Beim internen Recruiting ergibt sich zudem das Risiko, dass die Entscheidungsdauer der Fachbereiche relativ lange ist, was sich negativ auf den Bewerbungsprozess einer internen Kandidatin oder eines internen Kandidaten auswirken kann. Darüber hinaus erkennen die Interviewten, dass beim internen Recruiting zu wenig Innovation und Input von außen kommt und somit die Offenheit für Neues eingeschränkt wird. Zudem können intern rekrutierte Mitarbeitende mit der Zeit betriebsblind werden, da der Fokus auf bereits Bekanntes gelegt wird. Befinden sich großteils dieselben Leute im Unternehmen, so kann dies zu begrenzter Diversität führen. Es besteht zudem das Risiko, dass interne Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, da sie hohe Erwartungen an ihre persönliche interne Entwicklung haben, die zum aktuellen Zeitpunkt nicht erfüllt werden können, da es derzeit keine internen Entwicklungsmöglichkeiten gibt. Die interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten haben auch schon die Erfahrung gemacht, dass bei gewissen internen Bewerbungen ein Auge zugedrückt wird, um bestehenden Mitarbeitenden einen Gefallen zu tun, obwohl sie oder er nicht die geeignetste Kandidatin oder der geeignetste Kandidat war. Es kann auch zu Neid oder Unzufriedenheit kommen, wenn eine Person eine interne

Entwicklungsmöglichkeit erhält und eine andere aus gewissen Gründen eben nicht. Könnte eine Stelle erfolgreich intern besetzt werden, so besteht immer noch die Gefahr, dass es zu Problemen bei der Übergabe kommt oder Einschulungen nur unzureichend gemacht werden. Generell zeigt sich aus Sicht der interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten, dass der interne Personalbeschaffungsprozess nicht immer erfolgreich abläuft und dass die erwähnten Gefahren und Risiken bestehen. Die folgenden Interviewzitate unterstreichen die soeben zusammengefassten Ergebnisse:

„Nachteile sehe ich darin, dass es natürlich die Gefahr birgt, zu sehr auf seinen gemachten Pfaden vielleicht zu wandern und dass sich so ein bisschen der Blick nach links und rechts vielleicht auch trübt. Das heißt, dass man einfach weniger offen ist für Einflüsse von außen und ja, das kann auf jeden Fall ein Risiko bergen. Und auch einfach im Sinne von der Diversität. Man zieht dann wahrscheinlich doch eher Gleichem Gleiches nach, anstatt vielleicht dann von außen bewusst einfach ein anderes, ja einen anderen Aspekt vielleicht auch reinbringt. Also auch ein bisschen Diversity of Thought, dass wir nicht immer nur Frauen oder nur internationale Leute suchen, sondern auch wirklich Leute mit einem anderen Background, die mal in einer anderen Firma waren, die andere Prozesse kennengelernt haben und auch das hinzuzufügen.“ (F, Absatz 32)

„Naja, man sagt ja immer, die grundlegende Gefahr wäre, man wird betriebsblind, wenn man nur die Internen irgendwo einsetzt und man bekommt zu wenig frischen Wind von draußen.“ (E, Absatz 34)

„Ich glaub, es ist für beide Führungskräfte am Anfang eine Challenge. Für den einen, der gehen lassen muss und für den anderen, der einen Mitarbeiter neu bekommt, dass da der Übergang irgendwie reibungslos ist. Es kann auch sein, dass es natürlich irgendwo zu Neid seitens anderer Kollegen kommen kann. Der wurde jetzt vielleicht weiterentwickelt. Ich möchte auch und so weiter. Das ist sicher ein Thema, das man intern einfach anschauen muss, wenn es vielleicht mal nicht matcht und wir sagen müssen, du, es tut mir leid. Wir möchten den besten Kandidaten für diese Stelle und das bist jetzt leider nicht du, dann kann das auch bei dem internen Bewerber vielleicht zu Unstimmigkeiten führen oder dass er das nicht akzeptiert und dass er vielleicht austritt.“ (D, Absatz 30)

„Ja, was man auch beobachtet, ist, dass oft die Erwartungen vielleicht zu hoch sind, nicht überall, aber es kommt schon vor, dass der Bereich, der den neuen Mitarbeiter empfängt, das Gefühl hat, dann muss ich nicht so viel schulen und nicht so viel drauf schauen, ob es klappt oder nicht, das kann passieren, weil einfach die Ansicht eine andere ist oder vielleicht beim Vorherigen hat es gut funktioniert. Es hat ja jeder Mitarbeiter und jeder Mensch eine andere Auffassungsgabe, das kann schon passieren. Was wir auch immer wieder haben, wenn wir

intern rekrutieren, dass die Leute aneinander vorbeireden, wenn es um die Übergabe geht, um den Zeitpunkt, um den genauen Ablauf, da gibt es schon immer wieder mal Diskussionen.“ (G, Absatz 26)

„Man hat halt dann dieselben Leute um sich. Da stellen wir fest, dass es schon ab und zu gut tut, wenn man da bisschen einen anderen Wind reinkriegt. Und auch was man natürlich immer beachten muss, ist eine gewisse Objektivität. Ich hab das Gefühl, dass bei internen Bewerbungen vielleicht manchmal nicht ein Auge, sondern zwei Augen zugedrückt werden und gesagt wird, das trauen wir ihm schon zu und der macht das schon. Je nachdem, was das Unternehmen für eine Trennungskultur hat, oder eine Kritikfähigkeitskultur, wenn man das so nennen will, ist es ab und zu schwierig. Da sitzt plötzlich jemand im Bereich, der nicht zwingend dafür geeignet ist und niemand traut sich ihm das zu sagen. Haben wir auch schon erlebt und deshalb glaube ich, man muss ja immer ein bisschen abwägen, ob das wirklich was sein könnte. Hat alles Vor- und Nachteile, wobei wir probieren, diese Chancen und Risiken, diese probieren wir auszugleichen, indem wir eine wirklich schöne Planung haben.“ (B, Absatz 32)

5.9 Ablauf der internen Rekrutierung

Die fünfte Kategorie beschäftigt sich mit dem Ablauf der internen Rekrutierung. Es zeigt sich, dass der Prozess der Rekrutierung in den Unternehmen der Interviewten relativ individuell gehandhabt wird, wobei durchaus grobe Gemeinsamkeiten zu erkennen sind. HR-Experte A beschreibt, dass der interne Bewerbungsprozess dem allgemein definierten Personalbeschaffungsprozess recht ähnlich ist. Bei internen Bewerbungen besteht allerdings die Besonderheit, dass die aktuelle Führungskraft über das interne Entwicklungsinteresse sowie die geplante Bewerbung informiert werden muss. Ansonsten startet der Bewerbungsprozess mit dem Einreichen der Bewerbungsunterlagen. In weiterer Folge finden gemeinsame Gespräche zwischen der Kandidatin oder dem Kandidaten, den involvierten Führungskräften sowie der Personalabteilung statt. Bei einem positiven Verlauf kommt es zur Planung der Übergabe. HR-Experte B erklärt, dass es bei seinem Arbeitgebenden ebenso einen definierten Personalbeschaffungsprozess gibt, wobei auch der interne Prozess definiert ist. Interne Kandidatinnen und Kandidaten müssen sich wie externe über das Bewerberportal bewerben, allerdings gestaltet sich der gesamte Ablauf meist etwas weniger aufwändig und weniger umfassend. HR-Experte B macht darauf aufmerksam, dass ein definierter interner Prozess fast noch wichtiger ist als ein definierter externer Prozess. Teilweise finden auch Verschiebungen von Führungskräften oder Talenten statt, die sich weiterentwickeln, ohne

dass der definierte interne Bewerbungsprozess durchlaufen wird. Auch im Unternehmen von HR-Expertin C gibt es einen definierten Personalbeschaffungsprozess, der in etwa auch für interne Bewerbungen gilt. Bei internen Wechselwünschen innerhalb der Gruppe ist jedoch die Eigeninitiative und Proaktivität der Mitarbeitenden von großer Bedeutung. In weiterer Folge finden gemeinsame Gespräche zwischen HR, der interessierten Person und den involvierten Geschäftsführerinnen und -führern statt. Schließlich wird der Übergabeprozess geplant. HR-Expertin D beschreibt ebenso, dass sowohl der allgemeine als auch der interne Rekrutierungsprozess definiert sind. Beim internen Vorgehen spielen allerdings ein transparenter Prozess und eine gute Kommunikation eine noch bedeutendere Rolle. HR-Experte E weist darauf hin, dass sich jede interessierte Person, egal ob intern oder extern, offiziell bewerben muss. Der interne Personalbeschaffungsprozess entspricht daher in etwa dem externen, wobei vorab geführte Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche dabei helfen, interne Entwicklungswünsche zu erfahren. In weiterer Folge finden Gespräche zwischen den Fachabteilungen und der interessierten Person statt, die vom Personalbereich unterstützt werden. Schnuppertage werden gleichermaßen organisiert. Schließlich kommt es bei einem positiven Verlauf zum Vertrag, wobei die Probezeit eingehalten wird und erneute Wechsel zu diesem Zeitpunkt noch möglich sind. Im Unternehmen von HR-Expertin F gibt es auch einen definierten Personalbeschaffungsprozess, der dem externen Ablauf sehr ähnlich ist. Es finden gemeinsame Abstimmungen statt, wobei die involvierten Führungskräfte relativ früh miteingebunden werden, um einen transparenten Ablauf zu garantieren. HR-Experte G erklärt ebenso, dass der Personalbeschaffungsprozess definiert ist, wobei auch das interne Vorgehen ersichtlich ist. Der schriftlich definierte Prozess soll für alle Beteiligten Klarheit schaffen. Auch in diesem Unternehmen finden gemeinsame Gespräche statt und die Führungskräfte werden meist früh miteinbezogen, um Transparenz zu garantieren. Im letzten Schritt kommt es zur Planung der Übergabe. Folgende Zitate geben einen Einblick in die zusammengefassten Aussagen der HR-Expertinnen und HR-Experten:

„Ja, der interne Prozess, der funktioniert eigentlich gleich wie der externe, das heißt nur mit dem einen Unterschied, dass du eben deinem Vorgesetzten Bescheid geben muss, dass du dich intern umschaust, dass du dich intern verändern möchtest und auch intern bewirbst. Dann machen wir keinen Unterschied mehr zwischen intern und extern, sondern teilen den Mitarbeitenden mit, dass sie sich wie von extern bewerben müssen.“ (A, Absatz 32)

„Grundsätzlich ist er sehr ähnlich, aber er ist schlanker gehalten, sag ich jetzt mal so. Auch die internen Leute müssen sich eigentlich über unser Bewerbungsportal bewerben. Die Schritte sind natürlich wesentlich geringer, weil man dann nicht den großen Schnupperprozess hat. Das ist also ein bisschen zusammengefasst. Aber auch dieser

Prozess ist definiert und der ist fast wichtiger, dass der definiert in der Kommunikation ist als der externe.“ (B, Absatz 38)

„Die Initiative muss immer vom Mitarbeiter kommen und er muss sich bei der Personalabteilung sozusagen dafür bewerben oder aussprechen, dass er das Unternehmen verlassen will, mit der Bitte um Suche eines passenden Jobs in der Gruppe. Dann werden sozusagen im Team alle offenen Stellen besprochen und wenn sich da gewisse Möglichkeiten bieten, werden diese Möglichkeiten mit dem Mitarbeiter besprochen. Wenn er sagt, ja, das wäre interessant für ihn, dann wird das Gespräch mit dem Geschäftsführer gesucht des jeweiligen Unternehmens, wohin er wechseln möchte, aber alles immer vertraulich.“ (C, Absatz 34)

„Wir versuchen den internen Prozess so transparent und klar wie möglich darzustellen. Das heißt, er unterscheidet sich nur in minimalen Punkten zum externen Prozess, weil wir die Stellen eigentlich immer ausschreiben, speziell auf unserer Karriereseite zum Beispiel. Was sich dann aber unterscheidet ist natürlich der Kommunikationsfluss. Was ich sehr wichtig finde, ist die transparente Kommunikation auch mit der aktuellen Abteilung, wo die Person tätig ist.“ (D, Absatz 36)

„Intern gehen die Leute erstmal auf die Fachabteilung selber zu und sagen, du, erklär mir mal kurz, worum geht es denn da und wäre das was? Und wenn dann das Okay kommt von beiden Seiten, dann landet es dann praktisch bei mir in der Personalabteilung. Dann wird das Vorstellungsgespräch geführt, genau gleich wie sonst auch. Und es wird dann natürlich auch einen Schnuppertag geben, damit die Leute da mal reinschnuppern können und dann auch ein genaueres Bild bekommen vom zukünftigen Aufgabengebiet. Ja, und dann werden im Prinzip die neuen Verträge oder die Konditionen vereinbart. Es gibt auch da eine Probezeit von drei Monaten auch für den Mitarbeiter, dass wenn es ihm gar nicht gefällt, dass er auch die Chance hat, wieder zurückzukehren an seinen alten Arbeitsplatz.“ (E, Absatz 38)

„Auch innerhalb, wenn wir einen Kandidaten haben, versuchen wir, dem ein Gespräch einzuräumen mit mindestens zwei Leuten, eigentlich eher drei Leuten, um auch eine breite Zustimmung da zu bekommen.“ (F, Absatz 34)

„Wir haben ein Bild vom Personalbeschaffungsprozess und dann zweigt der Prozess ab, wenn es eine interne Rekrutierung gibt oder eine externe. Also das ist dann so, vom Weg her gibt es eine Gabelung und da sieht man dann genau, was muss man beachten, wenn es intern ist. Wie lange ist das Ganze geheim? Weil das ja auch ein Knackpunkt ist, sage ich jetzt einmal, wenn sich jemand intern bewirbt und der weiß natürlich noch nicht, ob er den Job bekommt oder nicht und möchte aber nicht, dass er für mögliche Weiterentwicklungen im aktuellen Bereich nicht mehr in Frage kommt.“ (G, Absatz 30)

5.10 Wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess

Die Unterkategorie „Wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess“ fließt in die oben beschriebene Hauptkategorie mit ein. Während der Interviews hat sich gezeigt, dass die HR-Expertinnen und HR-Experten großteils dieselben Personen nennen, die im internen Rekrutierungsprozess von Bedeutung sind. Zunächst einmal spielt die interne Bewerberin oder der interne Bewerber eine bedeutende Rolle, die oder der Interesse an einer internen Entwicklung zeigt. Die aktuelle Führungskraft sowie die zukünftige Führungskraft sind ebenso wichtige Personen im Prozess, wobei auch die Fachbereiche an sich Teil davon sein können. Unterstützt wird die interne Rekrutierung von der Personalabteilung, die als Schnittstelle zwischen der interessierten Person und den Führungskräften dient. Manche Interviewte erwähnen auch die Personalentwicklung als unterstützende Funktion. Bei Bedarf oder Schwierigkeiten beschreiben die interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten, dass der Betriebsrat oder der Vorstand den internen Rekrutierungsprozess begleiten kann. Je nach Strukturen im Unternehmen ist auch die Geschäftsführung von wesentlicher Bedeutung. Die nachfolgenden Interviewzitate belegen die Zusammenfassung:

„Ja, ich glaube die, die drinnen sind, sind auch die wichtigsten. Also die aktuelle Führungskraft, finde ich, hat auch die Aufgabe, das Ganze zu befähigen, also das ist ja auch oft mal so der Stoß in die richtige Richtung oder auch nochmal so zur Ermutigung, wenn das ein Step ist, der größer ist. Also das ist sicherlich wichtig, da auch nicht zu klammern, sondern auch zu erkennen, man gibt da jemanden frei, der seinen Weg gehen muss. HR kann da auf jeden Fall die Beratungen und auch unterstützende Rolle sowohl für den Mitarbeiter als auch für die Führungskraft ganz gut bieten, also wir versuchen, da mit allen irgendwie auch einen Touch Point zu haben und auch in Kontakt zu sein. Genau und der Kandidat natürlich selber. Ich glaube, das ist sehr wichtig, dass der eine gute Reflexion und auch Selbstreflexion irgendwie gemacht hat und sich deswegen halt auch schon in Entwicklungsgesprächen Gedanken gemacht hat. Wohin soll denn mein Weg gehen? Und was will ich denn? Was brauch ich denn auch? Das würde ich mal so die wichtigsten Spieler nennen.“ (F, Absatz 40)

„Ja, wichtig für mich ganz klar einerseits wir als Schnittstelle, das heißt People and Culture, also die, die Koordinatoren und Koordinatorinnen sind. Einerseits der Kandidat intern, dass der wertgeschätzt und wahrgenommen wird, aber dass er weiß, ich bin ein Kandidat wie auch ein externer, und das muss überprüft werden. Andererseits die Führungskraft vom jetzigen Kandidaten, dass sie weiß, wie ist der Status und was möchte mein Mitarbeiter. Ganz oft wird das wie gesagt schon besprochen. Andererseits aber auch die neue Führungskraft, dass die weiß, okay, in welche Richtung geht es? Das sind jetzt für mich so die Hauptpersonen, die involviert sein müssen.“ (D, Absatz 40)

„Also natürlich halt der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, der oder die wechseln möchte. Dann ganz wichtig ist HR in der Schnittstellenfunktion, weil es ganz sensibel ist und bis zu einem gewissen Punkt mit sehr viel Vertraulichkeit behandelt werden muss und mit sehr viel Fingerspitzengefühl, weil ich muss mit dem anderen Geschäftsführer oder der anderen Geschäftsführerin auch noch zusammenarbeiten können in der Zukunft und wenn ich den Prozess nicht sauber und vor allem nicht von einer neutralen Position aus gestalte, wird die Zusammenarbeit in Zukunft schwer für mich, wenn sie das Gefühl haben, ich habe ihre Interessen nicht vertreten in dem ganzen Prozess. Und dann natürlich auch der Geschäftsführer oder die Geschäftsführerin des anderen Unternehmens, also alle drei spielen da eine wichtige Rolle, und vor allem einfach auch immer der Fairness-Gedanke.“ (C, Absatz 36)

5.11 Erfolgskontrolle im internen Recruiting

Die Unterkategorie „Erfolgskontrolle im internen Recruiting“ fließt gleichermaßen in den internen Personalbeschaffungsprozess mit ein. Die interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten wurden befragt, ob sie speziell auf die interne Rekrutierung bezogen Key Performance Indicators betrachten und wenn ja, welche dies sind. Darüber hinaus hat sich meist noch die Frage ergeben, ob im Recruiting im Allgemeinen Indikatoren behandelt werden. Grundsätzlich erkennen die Interviewten beim Recruiting die Relevanz einer Erfolgskontrolle. Dennoch werden in den meisten Unternehmen, die befragt wurden, keine oder nur sehr wenige KPI`s betrachtet, die sich speziell auf die interne Personalbeschaffung beziehen. Interviewpartner A gibt beispielsweise an, dass hinsichtlich der internen Rekrutierung keine Key Performance Indicators angesehen werden, es kommt jedoch zu Gesprächen und einem Austausch von Erfahrungswerten. Auch HR-Experte E und HR-Expertin G erklären, dass in ihrem Unternehmen keine KPI`s behandelt werden, die sich im Speziellen auf die interne Rekrutierung beziehen, was allerdings in Unternehmen G noch kommen soll. Was jedoch fast alle Interviewten bestätigen ist, dass mit Blick auf das gesamte Recruiting verschiedene Indikatoren regelmäßig evaluiert werden. Dazu zählen beispielsweise die Anzahl und Herkunft der Bewerbungen, die Time to Hire, die Anzahl an offenen Stellen oder auch Fluktuationen. Zudem werden gerne Absagegründe betrachtet, wenn es zu Absagen aus Unternehmenssicht kommt. HR-Expertin F weist darauf hin, dass in ihrem Unternehmen auch Diversitätsaspekte behandelt werden wie beispielsweise wie viele Personen aus einer bestimmten Generationengruppe rekrutiert wurden. HR-Expertin C beschreibt, wie in ihrem Unternehmen im Rahmen der Betrachtung der Ein- und Austritte

sogar jene Wechsel nicht miteinbezogen werden, die intern erfolgt sind. HR-Expertin F erklärt, dass intern lediglich die Anzahl an internen Entwicklungen evaluiert werden, wobei in dieser Hinsicht auch interne Entwicklungen zwischen Standorten miteinbezogen werden. Es darf deshalb nicht außer Acht gelassen werden, dass sich die interviewten Unternehmen durchaus auch KPI's ansehen, die sich auf die interne Rekrutierung beziehen. HR-Experte B beschreibt, dass die Anzahl an intern besetzten Stellen den wichtigsten Indikator darstellt, der derzeit bei etwa 40 % liegt. Es werden ebenso die Anzahl an internen Bewerbungen sowie die Dauer des internen Wechsels betrachtet. HR-Expertin D bestätigt, dass auch in ihrem Unternehmen die Zeit bis zur Anstellung evaluiert wird, wobei die einzelnen Zwischenschritte und deren Dauer ebenso angesehen werden. Dazu zählt beispielsweise der Bewerbungszeitpunkt oder auch die Zeit bis zum ersten Gespräch. Darüber hinaus weist HR-Expertin D unter anderem darauf hin, dass in ihrem Unternehmen die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit und die Kandidatinnen- und Kandidatenzufriedenheit eine bedeutende Rolle spielen. Für die Personalabteilung ist es wichtig zu erfahren, wie interne und externe Bewerberinnen und Bewerber den Rekrutierungsprozess erleben. Die folgenden Zitate untermalen die zusammengefassten Ergebnisse:

„Also Reporting wird da immer wichtiger, wobei wir bei den internen Bewerbungen eigentlich kaum KPI's verwenden, sondern da extrem viel Mundpropaganda ist und Vertrauen und Dialog. Das heißt, wir reden einfach miteinander und wir haben Erfahrungswerte. Wie hat die Person in letzter Zeit performt? Und macht ein Wechsel überhaupt auch Sinn? Also interne KPI's sind mir keine bekannt.“ (A, Absatz 40)

„Also es gibt KPI's, aber jetzt nicht speziell auf interne Besetzungen, aber das kommt sicher noch.“ (G, Absatz 34)

„Wir haben auch gewisse Diversity-Statistiken, also das hat mir heute eine Mitarbeiterin von mir gezeigt. Wie sehr sprechen wir zum Beispiel die Generation X an oder wie viele rekrutieren wir aus der Generation X.“ (F, Absatz 44)

„Wir gehen teilweise so weit, dass wenn wir die Gruppennzahlen anschauen und dann Mitarbeitende intern, die also von einem Tochterunternehmen zum anderen gewechselt haben, dann streichen wir die aus der Fluktuation.“ (C, Absatz 38)

„Wir schauen uns schon jedes Jahr an, wie viele Mitarbeiter haben wir wohin entwickelt. Ja, also haben wir sie nach extern an andere Standorte entwickelt? Wie viele sind zu uns gekommen von anderen Standorten und wie viele Mitarbeiter haben vielleicht auch das Unternehmen verlassen in eine höhere Position, die wir ihnen nicht bieten konnten in dem Sinne und natürlich wie viele Mitarbeiter haben wir dann in eigenen Reihen nach oben gezogen.“ (F, Absatz 42)

„Ich denke, dass intern sowie extern der Zeitraum von der Ausschreibung zur Besetzung auch da wichtig ist für uns, wie schnell läuft der Kandidat durch, wie schnell ist die Stelle ausgeschrieben. Wann hat er sich beworben? Wann hat es den ersten Termin oder die erste Rückmeldung gegeben und wie lange hat es gedauert? Also Time to Hire schlussendlich. Was ich ebenfalls spannend finde, ist die Kandidatinnen- und Kandidatenzufriedenheit.“ (D, Absatz 42)

„Grundsätzlich die Anzahl, wie besetzen wir was, extern oder intern, das ist für uns eine ganz wichtige Auswertung. Auch wie lange braucht der Wechsel wirklich? Ich glaube, das ist so etwas, an dem man sich gut orientieren kann.“ (B, Absatz 44)

„Aber ich kann dir gerade mal zeigen, aktuell ist es so, dass 40 % der Stellen intern besetzt werden, was ein sehr guter Wert ist.“ (B, Absatz 46)

„Ich denke, dass intern sowie extern der Zeitraum von der Ausschreibung zur Besetzung auch da wichtig ist für uns. Wie schnell läuft der Kandidat durch? Wie schnell ist die Stelle ausgeschrieben? Wann hat er sich beworben? Wann hat es den ersten Termin oder die erste Rückmeldung gegeben und wie lange hat es gedauert? Also Time to Hire schlussendlich. Was ich ebenfalls spannend finde, ist die Kandidatinnen- und Kandidatenzufriedenheit. Das ist vielleicht etwas anderes als bei den Externen. Die Externen kommen natürlich von außen, da haben wir das immer kurz, dass wir das besprechen, okay wie hat es für dich funktioniert, was war zu lange, wo können wir uns verbessern? Wie war die Kommunikation? Aber auch intern. Wie war für dich so der Prozess? Wie war für dich das Gefühl? Hast du dich wohl gefühlt? Was war unangenehm? Waren wir dort zu langsam oder zu schnell? Also da ist es eigentlich dasselbe, die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit oder die Kandidatinnen- und Kandidatenzufriedenheit, das würde ich sagen sind die zwei wichtigsten KPI's, die wir uns bei den Internen ansehen.“ (D, Absatz 42)

5.12 Weitere relevante Aspekte für das interne Recruiting

Die ausgewählten HR-Expertinnen und HR-Experten wurden schließlich befragt, welche Faktoren aus ihrer Sicht im Rahmen der internen Rekrutierung unbedingt berücksichtigt werden müssen. Die Unterkategorie „Weitere relevante Aspekte für das interne Recruiting“ fasst diese zusammen. Es hat sich gezeigt, dass jede interne Mitarbeiterin und jeder interner Mitarbeiter die Möglichkeit haben sollte, sich auf eine ausgeschriebene Stelle zu bewerben beziehungsweise sich intern weiterentwickeln zu können. In dieser Hinsicht spielen die Qualifikationen und Kompetenzen der Kandidatinnen und Kandidaten eine bedeutende Rolle, die aus Unternehmenssicht bekannt sein sollten, um interne Chancen abschätzen zu können.

Ein weiterer relevanter Aspekt, der bereits in Unterkapitel 5.1 behandelt wurde, jedoch auch in diesem Zusammenhang häufig erwähnt wird, ist die Rolle der Führungskräfte im internen Personalbeschaffungsprozess. Sowohl die aktuelle als auch die potenzielle Führungskraft müssen sich ausreichend abstimmen und den Prozess aktiv begleiten. Die interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten betrachten es als überaus wichtig, dass interne Wechsel gefördert und unterstützt werden. Dennoch sollen intern keine Mitarbeitende abgeworben werden. Darüber hinaus ist erkennbar, dass für die HR-Expertinnen und HR-Experten die Eigenverantwortung der internen Kandidatinnen und Kandidaten sowie deren Wechselmotivation von Bedeutung sind. Interessierte Mitarbeitende müssen sich selber aktiv in den Prozess einbringen, hinter ihrem Wechsel stehen und diesen vorantreiben. Doch auch die Personalabteilung nimmt eine bedeutende Rolle beim internen Recruiting ein. Sie sollte als Schnittstelle fungieren, Vertrauen schaffen und den gesamten Prozess unterstützend begleiten. Regelmäßige Gespräche mit Mitarbeitenden können den Führungskräften und der HR-Abteilung helfen zu verstehen, welche Entwicklungswünsche bei den internen Mitarbeitenden vorliegen. Darüber hinaus können in Zuge dessen Stärken und Interessen des Personals erfahren werden. Eine transparente und offene Kommunikation wird daher häufig als Erfolgsfaktor genannt. Die involvierten Personen sollen ausreichend miteinander kommunizieren, was unter anderem in Hinblick auf den Übergabeprozess eine wesentliche Rolle spielt. Dennoch sollte nach außen hin Vertraulichkeit bestehen und zu Beginn nur jene Personen über einen internen Wechselwunsch informiert werden, die auch aktiv in den weiteren Prozess involviert sind.

Aus Sicht der HR-Expertinnen und HR-Experten sind ebenso klare, saubere sowie transparente Prozesse wichtig, da diese Orientierung bieten. Dennoch sind die meisten Interviewten der Meinung, dass es beim internen Recruiting immer noch etwas Spielraum für individuelles Vorgehen geben sollte. Nichtsdestotrotz sollte der Ablauf mit Bedacht erfolgen, das Gesamtbild verstanden und in unterschiedlichste HR-Prozesse wie in das Talentmanagement oder die Personalbeschaffung eingebettet werden. Auch die Dauer zur Stellenbesetzung sowie schnelle Entscheidungen werden als relevante Aspekte genannt. Zudem kann es sein, dass nicht zu jedem Zeitpunkt interne Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Daher sollen Mitarbeitende Geduld und Verständnis zeigen, dass gewünschte Wechsel nicht immer sofort stattfinden können. Abschließend sind sich die HR-Expertinnen und HR-Experten einig, dass interne Recruitings als Chance für das gesamte Unternehmen gesehen werden sollen und deshalb auch zu unterstützen sind. Die nachfolgenden Interviewzitate unterstreichen die zusammengefassten Aussagen der HR-Expertinnen und HR-Experten:

„Aber es gibt den internen Auftrag, interne Wechsel zu ermöglichen, mit der Führungskraft ins Gespräch zu gehen, der Führungskraft das auch mitzuteilen, dass man sich offiziell bewirbt und dann aber auch den Mitarbeitern nichts in den Weg legt. Also da die Offenheit und die Möglichkeit, das auch zu tun für jeden und jede.“ (A, Absatz 16)

„Die Führungskräfte müssen da auch voll dahinterstehen. Ja, dass sich die Leute unter Umständen auch verändern wollen, weil wenn die Führungskraft blockieren würde oder bockt oder wie auch immer, dann werden die Mitarbeiter sich vielleicht unter Umständen auch gar nicht trauen, sich woanders intern zu bewerben und das ist dann halt das falsche Signal, sondern die sollen ja wirklich die Mitarbeiter entsprechend fördern und ihnen die Chancen und die Möglichkeiten im Haus ja auch geben. Es ist ja umgekehrt für die eigene Abteilung ja dann auch ein Vorteil, wenn das die andere Führungskraft eben auch tut und die Mitarbeiter fördert und sagt, natürlich unterstütze ich dich da, und es steht überhaupt nichts im Wege, wenn du dich da verändern möchtest.“ (E, Absatz 52)

„Mhm, also wie gesagt, ganz, ganz wichtig ist immer miteinander reden, also Kommunikation. Wir machen ganz viele Bewusstseinsgespräche, weil jeder braucht dringend Mitarbeiter, der Druck ist ganz, ganz hoch. Wir mussten auch schon halbe oder ganze Projekte von Kunden absagen, weil wir einfach zu wenig Mitarbeiter herbekommen, die in dieser Zeit dann fit sind für den Job. Der Druck ist wirklich sehr, sehr groß, gerade auch in dieser Industrie aktuell und da kann es schon mal sein, dass einer den ganzen Prozess einfach liegen lässt und nach vorne pirscht und Leute versucht abzuwerben. Das hatten wir auch schon, dass einer sagt ja, wenn du zu mir in die Qualität kommst, kriegst du zum Beispiel 200 € mehr, das geht natürlich nicht.“ (G, Absatz 36)

„Das ist das, was es spannend macht bei uns in HR und wo man sieht, es braucht uns wirklich stark in dem Prozess, nicht nur um die Leute zu gewinnen, sondern auch eben für Bewusstseinsbildung, die Bereiche zu coachen und auch Mitarbeiter. Es kommen oft auch ganz viele Mitarbeiter zu uns und verstehen nicht, wieso es so lange geht, also da sind wir ein sehr, sehr guter Kommunikationspartner, arbeiten sehr gut mit unseren Bereichen zusammen, muss ich wirklich sagen, das funktioniert sehr gut.“ (G, Absatz 36)

„Für mich ist die Basis Transparenz und Vertrauen, von unserer Seite aus. Für manche Mitarbeitende ist das Überwindung, sich umzuorientieren innerhalb des Unternehmens.“ (D, Absatz 44)

„Aber grundsätzlich glaube ich, dass man das Gesamte immer gut einbetten muss in die HR-Aufgaben, die man sonst so hat, also ins Talentmanagement, auch in die Personalplanung, Karriereplanung, Ausbildungsverhältnisse, Lehrausbildung was auch immer, das ganze

Thema, da muss das eingeplant sein. Da muss es dazu passen. Das hat auch ganz viel Auswirkungen auf die anderen Themen.“ (B, Absatz 52)

„Also ich glaube, bei der internen Rekrutierung ist ganz wichtig das Thema Kommunikation und gerade, wann teilt man mit wem was. Also da haben wir alle auch schon Fehler gemacht, weil das ist natürlich auch immer sehr viel mit erstens Befindlichkeiten und auch zweitens Erwartungen verknüpft und manche Dinge entwickeln sich ja einfach auch und sind nicht von Anfang an klar und man muss auch manchmal ein bisschen abwarten und wir haben die Erfahrung gemacht, gerade bei jungen Mitarbeitern, die schnell vorankommen können, die ungeduldig sind, dass die sich manchmal schon schwer tun, wenn sie da merken okay, das dauert jetzt doch länger, oder ist es dann doch vielleicht nichts geworden, aus welchen Gründen auch immer.“ (F, Absatz 46)

„Und der andere kritische Schlüsselfaktor für mich ist schon auch die Haltung also, dass man versteht, dass ich den Mitarbeitern nicht besitze oder auch für Jahre irgendwie mein Eigen nennen darf, sondern dass manchmal auch „for the greater good“, also es ist jetzt für mich gut oder ist es für die Firma gut, dass man den Mitarbeiter auch ziehen lassen muss und das muss verstanden werden.“ (F, Absatz 48)

„Und wichtig ist auch, dass die Führungskräfte mit im Boot sind beim internen Recruiting, dass ich davon wegkomme, ich hab meine Abteilung und ich will die Besten für meine Abteilung. Ja, das will jeder, aber das Beste für einen Mitarbeiter steht zu diesem Zeitpunkt immer im Fokus und dass man da gemeinsam schaut mit Führungskräften, mit People & Culture, mit dem Kandidaten, wo finde ich die passende Position im Betrieb?“ (D, Absatz 44)

„Ich glaube, dass es ganz wichtig ist, dass es individueller wird. Ich hab den Eindruck, ganz, ganz viele Unternehmen haben unglaublich tolle Prozesse eingeführt, wie Karriereplanung aussehen kann. Ich habe aber den Eindruck, dass die Mitarbeiter immer individueller gesehen werden wollen. Und da Systeme, die darauf abzielen, sozusagen Masse durch die Karriereplanung durchzuschleusen, dass die irgendwo an ihre Grenzen stoßen. Ich bin mir bewusst, dass das Individuelle immer viel aufwändiger ist und da gibt es auch ganz viele kritische Punkte. Ich glaube aber, dass das in Zukunft das Ziel sein wird.“ (C, Absatz 44)

„Weil du ganz am Anfang das Thema Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung angesprochen hast, ich denke, dass das große Wertschätzung zeigt und dass man den Mitarbeitern zeigen soll, dass man daran interessiert ist, dass man sie weiterentwickelt, dass man sie wahrnimmt, dass man schaut, was es für Möglichkeiten gibt. Das sind alles für mich Faktoren, wo ich sage, das motiviert Mitarbeiter, da ist er mit dabei und da gibt er Gas, da ist er produktiver, da ist er proaktiv, er bringt sich ein. Wenn man das ihm zeigt, du bist ein wichtiger Teil und wir schauen uns das an, glaub ich, dass man dann wirklich sehr, sehr viele Mitarbeitende dann halten kann

und dass man ihnen auch aufzeigt, wo sind wirklich die Chancen, wo sind die Möglichkeiten.“
(D, Absatz 44)

„Internes Recruiting oder interner Arbeitsmarkt ist für viele glaub ich noch wirklich das Administrative und dann verschiebst du jemanden von A nach B. Das wird auf Dauer nicht funktionieren und ich glaube, man muss das wirklich auch im Gesamtbild sehen.“ (B, Absatz 52)

5.13 Umgang mit Absagen

Im Laufe der Interviews hat sich gezeigt, dass die interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten erwähnen, wie mit internen Absagen umgegangen werden soll. Es hat sich daher die induktive Unterkategorie „Umgang mit Absagen“ ergeben. Die Interviewten sind sich einig, dass die Kommunikation bei internen Absagen eine bedeutende Rolle spielt. Einige von ihnen haben in diesem Zusammenhang auch schon negative Erfahrungen gemacht, da unzureichend kommuniziert wurde und die Enttäuschung im Anschluss sehr groß war. Es ist daher von Bedeutung, mit internen Absagen richtig umzugehen, da sich diese Personen in den meisten Fällen nach einer Absage immer noch im Unternehmen befinden. Interne Kandidatinnen und Kandidaten sollen mit einer Absage etwas anfangen können und wissen, dass sich in Zukunft eine andere interne Möglichkeit ergeben kann. Persönliche und offene Gespräche mit der betroffenen Person, HR und der involvierten Führungskraft unterstützen diesen Schritt. Obwohl aus Sicht der HR-Expertinnen und HR-Experten interne Absagen individuell gestaltet werden sollen, helfen aufgezeigte Gründe und sachliche Argumente den Mitarbeitenden, die Entscheidung nachzuvollziehen. Es können beispielsweise fehlende Anforderungen sowie Potenzial für zukünftige Entwicklungen sowie notwendige Wege aufgezeigt werden, um dorthin zu kommen. Die Personalabteilung sollte in dieser Hinsicht wiederum eine unterstützende Rolle einnehmen und wissen, bei welchen internen Mitarbeitenden Entwicklungswünsche bestehen. Die folgenden Zitate belegen die Zusammenfassung der Ergebnisse:

„Interne Absagen werden immer persönlich durchgeführt. Also wir erklären dem Mitarbeiter auch, warum ist es hier zu einer Absage gekommen und trotzdem, dass wir uns sehr gefreut haben, dass das Interesse da war, und bei einem Unternehmen unserer Größe tut sich immer wieder mal eine Tür auf und er soll bitte den Kopf nicht in den Sand stecken, sondern weiterhin Augen und Ohren offenhalten.“ (E, Absatz 54)

„Das sind keine leichten Entscheidungen. Ich glaube, das muss man ganz offen auch so anerkennen. Wichtig ist, dass man mit dem Aufzeigen auch was anfängt. Wenn sich da

jemand in die Position bringt und man sagt, dass man da was auf dem Schirm hat und wenn das eine Liste ist, auf der man sich das vormerkt und sagt, da gibt es sowas in die Richtung und man weiß okay, da ist jemand, da möchte man den nächsten Schritt gehen und das ist für mich dann auch eine ganz normale Entwicklung, diese Leute im Auge zu haben, diese zu fördern und auch fordern. Ich glaub, das ist ganz wichtig, dass man das wirklich dann auch professionell macht.“ (B, Absatz 56)

„Also erst einmal ein Fakt, der transportiert werden muss. Ich glaube, es liegt natürlich dann auch ganz klar, muss man auch sagen, was sind die Hintergründe, woran hat es gelegen? Und das ist ja immer sehr, sehr unterschiedlich. Manchmal gab es Kandidaten, die besser waren und manchmal gab es halt eben Dinge, die noch nicht gut genug waren und ich glaube, wichtig ist da der Kontakt zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, aber auch zwischen Mitarbeiter und HR, weil oft wird dann ja gleich irgendwie unterstellt, auch gerade HR, man hat sich irgendwie gegen den Mitarbeiter gestellt, und da einfach auch sicherzustellen, dass man das auf der persönlichen Ebene erklärt oder ja, da zusammenkommt und einfach auf der Sachebene klar definieren kann, warum es nicht geklappt hat.“ (F, Absatz 52)

6. Diskussion der Ergebnisse und Handlungsimplikationen

In Kapitel sechs werden die Ergebnisse der qualitativen Forschung diskutiert. Die Literaturrecherche wird den Interviewergebnissen gegenübergestellt, sodass Übereinstimmungen und Unterschiede erkannt werden. Auf dieser Basis werden die Forschungsfrage beantwortet und Handlungsimplikationen aufgezeigt.

6.1 Diskussion der Ergebnisse des qualitativen Forschungsansatzes

Dieses Unterkapitel beschäftigt sich mit der Verknüpfung und Diskussion der Forschungsergebnisse, die sich im Rahmen der Interviews ergeben haben, sowie der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche. Der Fokus liegt auf Aspekten, die für die Beantwortung der Forschungsfrage zielführend ist, weshalb manche Kategorien, die in Kapitel fünf angeführt sind, zusammengefasst wurden.

6.1.1 Aktuelle Situation im Recruiting

Die Interviews mit den ausgewählten HR-Expertinnen und HR-Experten lassen erkennen, dass das Recruiting derzeit mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert ist. Die Interviewten sind sich größtenteils einig, dass Themen wie der demografische Wandel, der Wertewandel, der Fachkräftemangel, Fluktuationen, die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung, die Work-Life-Balance oder auch der Wunsch nach Sinnhaftigkeit bei der Arbeit Einfluss auf die Rekrutierung haben. Gerade die derzeitigen Bedürfnisse des Personals, die oftmals mit hohen Ansprüchen in Verbindung stehen, gestalten Rekrutierungsprozesse sowie das Halten und Binden von bestehenden Mitarbeitenden recht schwierig. Die Literatur liefert ebenso Hinweise, dass die Arbeitswelt und das Recruiting von verschiedensten Trends beeinflusst wird. Löffler und Giebe (2021, S. 1) unterstreichen beispielsweise, dass demografische Veränderungen, die Digitalisierung oder auch der Umgang mit verschiedenen Generationen, die sich am Arbeitsmarkt befinden, eine zunehmende Herausforderung darstellen. Auch laut Bonin (2020, S. 62) beeinflusst der aktuelle Fachkräftemangel das Recruiting in Unternehmen. Um dem ein Stück weit entgegenzuwirken, besteht die Möglichkeit, auf die Chancen und Potenziale der internen Rekrutierung zu setzen. Auf diese Weise kann versucht werden, unerwünschte Fluktuationen zu reduzieren und gleichzeitig die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung zu fördern. An

diesem Punkt wird die Relevanz der internen Personalbeschaffung deutlich, was auch die Aussagen der interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten bestätigen.

6.1.2 Bedeutung der internen Rekrutierung

Die befragten HR-Expertinnen und HR-Experten erklären, dass das interne Recruiting in ihrem Unternehmen eine wichtige bis sehr wichtige Rolle spielt. In manchen Unternehmen wird die interne Rekrutierung sogar als erste Option genutzt, um offene Stellen zu besetzen. Das interne Recruiting wird somit als ein bedeutungsvolles und chancenreiches Tool gesehen. Nur in einem befragten Unternehmen wird die interne Personalbeschaffung weniger wichtig eingeschätzt, da darunter eher ein internes Abwerben verstanden wird. Dennoch sind die Themen Weiterentwicklung und Nachfolgeplanung laut dieser interviewten HR-Expertin von Bedeutung. Die anderen Interviewten erkennen die Relevanz der internen Rekrutierung und die damit verbundenen internen Entwicklungsmöglichkeiten für das bestehende Personal. Interne Entwicklungschancen können die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden fördern, was sich in weiterer Folge positiv auf die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung auswirken und hohe Fluktuationen reduzieren kann. In der Literaturbetrachtung wird ebenso deutlich, dass der internen Rekrutierung große Bedeutung zugeschrieben wird. Benson und Rissing (2020, S. 34) untermauern, dass die interne Personalbeschaffung eine wertvolle Möglichkeit darstellt, leistungsstarke Mitarbeitende zu fördern und ans Unternehmen zu binden. Langfristig gesehen kann auf diese Weise nämlich ein produktiver Personalstamm aufgebaut werden.

Wie bereits erwähnt, liefern die Forschungsergebnisse Hinweise darauf, dass sich das interne Recruiting aus Sicht der Interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten positiv auf die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung auswirken und Fluktuationen reduzieren kann. Laut Irabor und Okolie (2019, S. 93) ist es von großer Bedeutung, jene Faktoren zu kennen, die die Bindung von Mitarbeitenden ans Unternehmen beeinflussen. Ein Arbeitsumfeld, das Mitarbeitende anzieht, motiviert und bindet, kann einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens beitragen und einen Wettbewerbsvorteil im „War for Talents“ darstellen.

Ein weiterer Aspekt, der in die Bedeutung der internen Rekrutierung miteinfließt, ist die Nutzung interner Personalbeschaffungskanäle. Während der Interviews wurde deutlich, dass in den Unternehmen der befragten HR-Expertinnen und HR-Experten unterschiedlichste interne Beschaffungswege herangezogen werden, um offene Stellen zu besetzen. Dazu zählen Stellenausschreibungen im Intranet oder über interne Apps, Beförderungen, horizontale Versetzungen und standortübergreifende Verschiebungen. Auch

Empfehlungsprogramme, das eigene Talentmanagement oder Karriere- und Nachfolgeplanungen, die von der Personalentwicklung unterstützt werden, zählen zu den erwähnten internen Beschaffungskanälen, die aktiv genutzt werden. Mithilfe von Praktika, Werkstudentenjobs oder der Lehrausbildung können Stellen in weiterer Folge ebenso intern besetzt werden. Die genannten internen Personalbeschaffungswege entsprechen jenen, die in der Literatur aufgelistet sind. Helmold (2022, S. 88) und Lippold (2017, S. 22) haben sich bereits mit denselben Kanälen auseinandergesetzt, die auch von den Interviewten genannt wurden. Lediglich die Themen Mehrarbeit, Überstunden und Urlaubsverschiebungen, welche Lippold (2017, S. 22) auflistet, wurden von den Interviewten nicht genannt. Das kann daran liegen, dass diese Art der internen Personalbeschaffung, die ohne Personalbewegung stattfindet, nicht direkt als interne Möglichkeit zur Personalbeschaffung erkannt wird, jedoch in der Literatur auf diese Art definiert ist. Dennoch ist es durchaus realistisch, dass es in den interviewten Unternehmen zu Mehrarbeit, Überstunden und Urlaubsverschiebungen kommt. Interessant ist, dass der Großteil der Interviewten ihr Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterempfehlungsprogramm als internen Recruiting-Kanal sehen. In der Literatur werden Empfehlungen von Mitarbeitenden sowohl zu den internen als auch zu den externen Personalbeschaffungsquellen gezählt. Shenoy und Aithal (2018, S. 53) ordnen Empfehlungen von Mitarbeitenden den internen Kanälen zur Personalbeschaffung zu, während Karim et al. (2021, S. 21) interne Empfehlungen sowohl zu den internen als auch den externen Kanälen zählen. Aus meiner Sicht stellen Empfehlungsprogramme einen externen Personalbeschaffungsweg dar, wobei das Netzwerk der internen Mitarbeitenden genutzt wird. Es wird erkannt, dass die interne Personalbeschaffung den grundsätzlich vorliegenden Personalbedarf nicht löst, sofern keine Stellen abgebaut werden. Aus diesem Grund erwähnen die interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten, dass ihr internes Recruiting in den meisten Fällen vom externen unterstützt wird. In manchen Unternehmen werden zuerst die internen Möglichkeiten betrachtet, bevor externe Personalbeschaffungskanäle genutzt werden. Es kann jedoch auch sein, dass Stellen von Beginn an intern und extern ausgeschrieben werden und sowohl interne als auch externe Kandidatinnen und Kandidaten die Möglichkeit haben, sich zu bewerben. Dies ist vom bevorzugten Vorgehen der interviewten Unternehmen abhängig. Nichtsdestotrotz werden von den Interviewten unterschiedlichste externe Kanäle genannt, die meist als Ergänzung herangezogen werden. Dazu zählen diverse regionale Jobplattformen, Social-Media-Kanäle, Personalvermittlerinnen und -vermittler, teilweise auch Headhunterinnen und Headhunter, die Zusammenarbeit mit Schulen, Hochschulen und Universitäten oder auch Hochschulmessen. Aufgrund des in der Region vorliegenden Gentlemen`s Agreements, das beinhaltet, dass es in der Region zwischen Unternehmen zu keinem Abwerben von Mitarbeitenden kommen darf, wird das Active

Sourcing meist nur im internationalen Kontext eingesetzt. Die genannten externen Personalbeschaffungskanäle entsprechen jenen, die auch in der Literatur von Helmold (2022, S. 88), Karim et al. (2021, S. 21-23), Lippold (2017, S. 22) sowie Shenoy und Aithal (2018, S. 39) genannt werden. Da der Fokus dieser Masterarbeit auf dem internen Recruiting liegt, wird nicht näher auf externe Personalbeschaffungsquellen eingegangen. Dennoch ist wichtig zu verstehen, dass externe Beschaffungskanäle das interne Recruiting und somit auch den gesamten Personalbeschaffungsprozess maßgeblich unterstützen.

In Hinblick auf die Personalplanung hat sich gezeigt, dass diese in den meisten interviewten Unternehmen eine bedeutende Rolle spielt. Auf diese Weise kann der zukünftige Personalbedarf evaluiert werden. Die Personalabteilungen werden bei diesem Prozess häufig vom Controlling unterstützt. Wird die Literatur betrachtet, so ist erkennbar, dass auch Helmold (2022, S. 85-87) die Bedeutung der Personalplanung unterstreicht. Während der Autor die Personalplanung in die operative und strategische Planung unterteilt, hat sich im Zuge der Interviews nicht ergeben, wie weit die Unternehmen in die Zukunft planen und ob ihre Personalplanung somit operativ oder strategisch ist. Lediglich HR-Experte B liefert Hinweise darauf, dass ihre Personalplanung in eine strategische Richtung geht.

Das Talentmanagement wird in den Unternehmen der HR-Expertinnen und HR-Experten sehr unterschiedlich gehandhabt, fließt jedoch häufig in das interne Recruiting und die Themen Karriere- und Nachfolgeplanung mit ein. Da das Talentmanagement der Unternehmen sehr individuell gestaltet ist, kann keine zusammenfassende Aussage abgeleitet werden. Dennoch liefern die Interviews Hinweise darauf, dass das Talentmanagement für das interne Recruiting von Bedeutung sein kann. Die Untersuchung von Gallardo-Gallardo et al. (2020, S. 457) bestätigt, dass das Talentmanagement stark kontextabhängig ist. Darüber hinaus unterstreichen Hongal und Kinange (2020, S. 65) die Bedeutung von Talenten innerhalb eines Unternehmens, wobei sie auf den strategischen Aspekt hinweisen, Mitarbeitende zu fördern. Kumar (2022, S. 30) hebt zudem hervor, dass Faktoren wie interne Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten im Rahmen des Talentmanagements positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung haben. Dies deutet erneut auf die Relevanz des Talentmanagements für das interne Recruiting hin.

6.1.3 Chancen und Potenziale der internen Rekrutierung

Bereits das vorherige Kapitel lässt erkennen, dass das interne Recruiting von zahlreichen Chancen und Potenzialen geprägt ist. Die interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten erkennen einige Vorteile, die mit dem internen Recruiting in Verbindung stehen. Dazu zählt

beispielsweise, dass dem bestehenden Personal Entwicklungs- oder Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens geboten werden. Dies bedeutet in weiterer Folge, dass sich die Kompetenzen der Mitarbeitenden erweitern, was wiederum dem gesamten Unternehmen zu Gute kommt. Dies bestätigt auch DeVaro (2020, S. 1). Beim internen Recruiting werden die Mitarbeitenden bestärkt, Karriere in einem Unternehmen zu machen, indem sie ihre Kenntnisse und Fähigkeiten stetig weiterentwickeln. Gleichzeitig profitiert das Unternehmen von der individuellen Weiterentwicklung seines Personals.

Ein weiteres Potenzial liegt darin, dass interne Kandidatinnen und Kandidaten bereits mit dem Unternehmen, den Prozessen oder auch der Betriebskultur vertraut sind. Im Vergleich dazu braucht es beim externen Recruiting länger, bis sich extern rekrutierte Mitarbeitende integriert und eingelebt haben. Zudem bleiben im Rahmen der internen Rekrutierung firmenspezifisches Wissen und Know-how im Unternehmen, was als großes Potenzial gesehen werden kann. Beim internen Personal besteht auch meist kein Zweifel, ob es zum Unternehmen passt oder nicht. Es hat sich nämlich schon in der Zeit von der Einstellung bis hin zum aktuellen Zeitpunkt gezeigt, dass der Cultural Fit gegeben ist. Auch Huf (2022, S. 39) unterstreicht, dass Unternehmen bereits zahlreiche Informationen über interne Bewerberinnen und Bewerber haben und somit besser abschätzen können, ob die Person tatsächlich zum Unternehmen passt. Auch Bertheau (2021, S. 1) erkennt den großen Vorteil, dass unternehmensspezifisches Wissen und Know-how im Betrieb bleiben. Gleichzeitig werden auf diese Weise Anreize geschaffen, die das bestehende Personal ans Unternehmen binden.

Ein weiterer positiver Aspekt, der in Verbindung zum internen Recruiting steht, ist der Vorteil, dass interne Übergaben meist weniger kompliziert als externe Neueinstellungen sind. Die Führungskräfte der aktuellen und zukünftigen Abteilung sprechen sich in den interviewten Unternehmen meist ab, wie der interne Wechsel ablaufen soll, wann welche Aufgaben abgegeben und übernommen werden oder wie es mit der Kündigungsfrist aussieht. Dabei übernimmt die Personalabteilung vielfach eine unterstützende und koordinierende Rolle. Wird die Literatur betrachtet, so bestätigt auch Huf (2022, S. 39), dass mithilfe des internen Recruitings Stellen meist schneller besetzt werden können, da vertraglich definierte Kündigungsfristen nicht strikt eingehalten werden müssen. Dennoch haben die Interviews gezeigt, dass jene Fristen, die im Vertrag stehen, in den meisten Fällen eingehalten werden. Es besteht jedoch mehr Spielraum, was den Übergabeprozess sowie den konkreten Zeitpunkt betrifft.

Die Ergebnisse der Interviews haben gezeigt, dass beim internen Recruiting oft nicht nur Zeit gespart werden kann, sondern oftmals auch Kosten. Externe Ausschreibungen über diverse Plattformen oder der personelle Aufwand, der beispielsweise für das Prüfen von externen

Bewerbungsunterlagen oder das Führen von mehreren Interviews anfällt, sind kostenintensiv. Die Kosten für interne Ausschreibungen und der Aufwand für interne Recruitings gestalten sich meist geringer, was auf jeden Fall als Vorteil für das Unternehmen gesehen werden kann. Der Kostenfaktor im Zusammenhang mit der internen Rekrutierung wird auch von Lindner-Lohmann et al. (2023, S. 64) erkannt. Dlugos (2020, S. III) unterstreicht gleichermaßen, dass die hohen Kosten, die für das externe Recruiting anfallen, einen Nachteil darstellen. Dennoch darf nicht in Vergessenheit geraten, dass aufgrund eines internen Wechsels ein nachgelagerter Personalbedarf entsteht, für dessen Rekrutierung wiederum Kosten anfallen.

Abschließend lassen die Aussagen der interviewten HR-Expertinnen und HR-Experten erkennen, dass das interne Recruiting häufig zur Besetzung von Führungs-, Schlüssel- und Fachkräftepositionen eingesetzt wird. Nichtsdestotrotz kommt die interne Rekrutierung auch bei horizontalen Versetzungen zum Einsatz, wenn sich Mitarbeitende oder Führungskräfte in einem anderen Bereich weiterentwickeln wollen. Die Interviews liefern allerdings Hinweise darauf, dass Führungspositionen ebenso mit externen Kandidatinnen und Kandidaten besetzt werden, sofern intern keine passenden zur Verfügung stehen. Die Literatur unterstreicht, dass Führungskräftepositionen häufig mit internen Mitarbeitenden besetzt werden. Allerdings muss laut Hammermann und Stettes (2018, S. 4) die Unternehmensgröße berücksichtigt werden. Es hat sich gezeigt, dass kleinere Unternehmen eher auf interne Besetzungen von Führungskräftestellen setzen, während Großunternehmen häufig zu gleichen Teilen auf interne und externe Bewerberinnen und Bewerber zurückgreifen. Dennoch zeigt das Gesamtergebnis, dass fast die Hälfte der Führungspositionen ausschließlich intern besetzt wird.

6.1.4 Risiken und Gefahren der internen Rekrutierung

Die Ergebnisse der Interviews zeigen neben Chancen auch Risiken auf, die sich im Rahmen der internen Rekrutierung ergeben haben. Die Interviewten betonen, dass interne Kandidatinnen und Kandidaten im Vergleich zu externen keinen neuen Input von außen mitbringen. Das bedeutet, dass kein neues Wissen und Know-how sowie keine neuen Kompetenzen und Innovation ins Unternehmen kommen. Diesen Nachteil erkennt auch DeVaro (2020, S. 1). Darüber hinaus weist Huf (2022, S. 39) darauf hin, dass durch interne Besetzungen die Betriebsblindheit gefördert wird.

Wird hauptsächlich auf das interne Recruiting gesetzt, so kann der grundsätzlich vorliegende Personalbedarf nicht gelöst werden. Die Interviewten weisen darauf hin, dass es in weiterer Folge zu zusätzlichen Nachbesetzungen kommt. DeVaro (2020, S. 1) und Huf (2022, S. 39)

erkennen, dass interne Stellenbesetzungen zu neugeschaffenen offenen Stellen führen und somit den Bedarf an Personal nicht lösen.

Die Interviewten benennen darüber hinaus die Gefahr, dass es im Rahmen des internen Recruitings zu einem internen Abwerben kommen kann. Diese Erfahrung haben bereits einige HR-Expertinnen und HR-Experten gemacht. Dennoch vertreten sie ganz klar die Meinung, dass es zu keinem Abwerben innerhalb des Unternehmens kommen soll. Dieser Aspekt konnte im Rahmen einer sehr umfassenden Recherche in der Literatur nicht gefunden werden. Meine persönliche Erfahrung hat jedoch auch gezeigt, dass die Gefahr des Abwerbens in Unternehmen besteht, wobei eine Betriebskultur, die vorgibt, dass es zu keinem internen Abwerben kommen darf, dabei helfen kann, dies zu vermeiden. Berthel und Becker (2022, S. 396) weisen lediglich darauf hin, dass ein Abwerben zwischen Unternehmen im freien Wettbewerb grundsätzlich erlaubt ist. Dennoch werden häufig Vereinbarungen getroffen, dass Mitarbeitende von anderen Unternehmen in der Umgebung nicht aktiv abgeworben werden. Den letzten Aspekt bestätigen die Interviewten und erklären, dass es in der Region ein Gentlemen`s Agreement gibt, das bereits erläutert wurde.

Bei Absagen besteht die Gefahr, dass Enttäuschung entsteht. Aus Sicht der HR-Expertinnen und HR-Experten ist es deshalb wichtig, dass sachliche Gründe offen dargelegt werden. Zudem erkennen sie die Möglichkeit, zukünftige Entwicklungswege aufzuzeigen, um Enttäuschungen und Unzufriedenheit klein zu halten und die Motivation der Mitarbeitenden weiter zu fördern. Im ungünstigsten Fall kann es aufgrund interner Absagen oder aktuell nicht vorhandener Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zu Austritten kommen. Huf (2022, S. 39) unterstreicht, dass interne Bewerberinnen und Bewerber, die aus unterschiedlichsten Gründen für eine bestimmte Position nicht berücksichtigt werden, enttäuscht sein können. In weiterer Folge kann dies zu Unzufriedenheit oder einem Mangel an Motivation führen, was sich negativ auf das Vertrauen ins Unternehmen und die allgemeine Loyalität auswirken kann. Auch dieser Autor merkt an, dass in diesem Zusammenhang die Gefahr besteht, dass sich interne Mitarbeitende nach externen Möglichkeiten am Arbeitsmarkt umsehen. Darüber hinaus weist Huf (2022, S. 54-55) auf das Modell der sozialen Validität nach Schuler aus dem Jahre 1990 hin. Es geht dabei darum, welche Faktoren die Akzeptanz von Bewerberinnen und Bewerbern in Hinblick auf die Auswahl-situation beeinflussen. Wesentliche Faktoren stellen die Urteilskommunikation und das Feedback dar. Werden Auswahlentscheidungen offen, verständlich, ehrlich und rücksichtsvoll kommuniziert, so wirkt sich dies positiv auf die Akzeptanz und das Verständnis der Kandidatinnen und Kandidaten für die getroffene Entscheidung aus.

Im Rahmen der Interviews hat sich ergeben, dass das Risiko besteht, dass intern rekrutierte Mitarbeitende am neuen Arbeitsplatz nicht ausreichend eingeschult werden. Bei internen

Wechseln findet meist kein erneutes, umfassendes Onboarding statt, dennoch darf die Einschulung im neuen Bereich oder Team nicht vergessen werden. Wird die Literatur betrachtet, so sind kaum wissenschaftliche Untersuchungen zu finden, die sich mit dem internen Onboarding beschäftigen. Murphy et al. (2021, S. 78-79) konnten im Rahmen ihrer Forschung herausfinden, dass grundsätzlich viele extern und intern rekrutierte Mitarbeitende nicht an Orientierungsveranstaltungen teilnehmen. Besonders intern rekrutiertem Personal werden häufig keine Schulungen und Kurse zur anfänglichen Neuorientierung angeboten. Dennoch war kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Teilnahme am Onboarding und der Art der Einstellung festzustellen. Die Ergebnisse deuten somit darauf hin, dass das interne Onboarding ein noch relativ wenig erforschtes Thema ist, dem dennoch große Bedeutung zuzuschreiben ist.

Gleichzeitig besteht laut den HR-Expertinnen und HR-Experten die Gefahr, dass es bei der Übergabe zu Problemen kommt. Wird zu wenig über jene Aspekte gesprochen, die bei einem internen Wechsel relevant sind – wie Kündigungsfristen und Übergabetermine oder die Abgabe von alten und Übernahme von neuen Aufgaben – so kann dies den internen Recruiting-Prozess negativ beeinflussen. An diesem Punkt wird die Bedeutung der Kommunikation im gesamten Prozess deutlich. Dies wird im nächsten Unterkapitel behandelt.

6.1.5 Vorgehensweisen für das interne Recruiting

Die Expertinnen- und Experteninterviews verdeutlichen, dass drei wichtige Personengruppen in den internen Rekrutierungsprozess involviert sind. Dazu zählen die interne Kandidatin oder der interne Kandidat, die aktuelle sowie die zukünftige Führungskraft und die Personalabteilung. Die Interviewten sind sich einig, dass die Eigeninitiative der Mitarbeitenden, ihre Motivation und Wechselwilligkeit von Bedeutung sind. Die Führungskräfte der abgebenden und empfangenden Abteilung sind ebenso wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess. Sie begleiten beide den internen Wechsel und müssen sich daher ausreichend abstimmen. Darüber hinaus nehmen sie eine bedeutende Rolle in Hinblick auf die Förderung der internen Weiterentwicklung von Mitarbeitenden ein. Die HR-Abteilung übernimmt laut den Interviewten eine bedeutungsvolle Schnittstellenfunktion. Besteht bei einer internen Bewerberin oder bei einem internen Bewerber ein interner Veränderungswunsch, so führt der Personalbereich erste Gespräche mit dem internen Personal. In weiterer Folge werden die Führungskräfte miteinbezogen, die in den Prozess involviert sind. Dies findet meist zu Beginn erster offizieller Gespräche statt. Es hat sich jedoch auch gezeigt, dass in bestimmten Unternehmen die alte Führungskraft erst miteinbezogen

wird, wenn der gesamte Rekrutierungsprozess mit der potenziellen Führungskraft bereits durchlaufen und ein interner Wechsel geplant ist. In den meisten Interviews konnte in Erfahrung gebracht werden, dass die Mitarbeitenden selbst ihre aktuelle Führungskraft über ihren Wechselwunsch informieren, wobei es auch vorkommt, dass die potenzielle Führungskraft bei der aktuellen nachfragt, ob ihre Mitarbeiterin oder ihr Mitarbeiter Interesse an einem internen Wechsel hätte. Hartmann (2015, S. 222-223) unterstreicht, dass die Personalabteilung im gesamten Rekrutierungsprozess eine bedeutungsvolle Rolle einnimmt. Sie unterstützt die jeweilige Fachabteilung, die auf der Suche nach einer geeigneten Kandidatin oder einem geeigneten Kandidaten ist, im Prozess von der Profilerstellung bis hin zum Onboarding. Zudem stellt der HR-Bereich eine Schnittstelle zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern sowie den Fachbereichen dar, die vor allem den Kommunikationsprozess begleitet. Führungskräfte nehmen im internen Recruiting-Prozess laut Lindner-Lohmann et al. (2023, S. 64) ebenso eine wichtige Rolle ein. Sie kennen die Kompetenzen und Potenziale ihrer Mitarbeitenden und sollten interne Entwicklungen daher fördern. Werden Weiterentwicklungs- und Aufstiegschancen ermöglicht, so können die Vorteile der internen Rekrutierung genutzt werden. Hinsichtlich der notwendigen Abstimmungen zwischen der aktuellen und zukünftigen Führungskraft, wenn es zu einem internen Wechsel kommt, konnten in der Literatur keine Hinweise gefunden werden. Schulz (2014, S. 38) weist jedoch darauf hin, dass interne Wechsel mit Bedacht angegangen werden müssen. Oftmals geben Führungskräfte ihre leistungsstarken Mitarbeitenden nicht gerne ab, weshalb die Bedeutung der internen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden von Führungskräften erkannt werden sollte. In Bezug auf die Rolle der internen Mitarbeitenden, die einen internen Wechselwunsch haben, konnte im Rahmen der Literaturrecherche ebenso nichts Passendes gefunden werden. Die eigene Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass die Initiative und Motivation der internen Bewerberinnen und Bewerber von großer Bedeutung sind, was auch den Ergebnissen der Interviews entspricht.

Die Interviews liefern Hinweise darauf, dass das Thema Kommunikation zu verschiedensten Zeitpunkten von Bedeutung ist. Wie bereits erwähnt, kann beim internen Recruiting die Gefahr bestehen, dass in Bezug auf interne Übergaben zu wenig kommuniziert wird. Die Interviewergebnisse haben gezeigt, dass während des gesamten internen Rekrutierungsprozesses ausreichend und in gewissen Situationen transparent kommuniziert werden muss, um möglichst alle Wünsche und Ansichten der Beteiligten zu erfahren und Missverständnisse zu vermeiden. Zudem braucht es genügend Absprachen in Hinblick auf Kündigungsfristen, Übergaben oder Auswahlentscheidungen. Es ist relativ offensichtlich, dass eine gute Kommunikation die Basis verschiedenster Prozesse in Unternehmen darstellt und dementsprechend eine äußerst wichtige Rolle einnimmt – so auch beim internen Recruiting.

Es gibt zahlreiche Untersuchungen, die sich mit dem Thema Kommunikation auseinandersetzen. Yue et al. (2021) weisen beispielsweise darauf hin, dass eine interne Kommunikation auf Augenhöhe und der Einsatz einer motivierenden Sprache durch Führungskräfte die Wahrnehmung einer positiven Betriebskultur und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen fördern kann. In der Literatur konnten allerdings keine aussagekräftigen Untersuchungen gefunden werden, die sich explizit auf die Kommunikation beim internen Recruiting beziehen. Dennoch liefern die Ergebnisse Hinweise darauf, dass die Kommunikation ein wichtiger Bestandteil der internen Rekrutierung ist, was auch die eigene Erfahrung gezeigt hat.

Im Laufe der Interviews hat sich ergeben, dass die meisten Unternehmen einem definierten Personalbeschaffungsprozess nachgehen. Auch der interne Rekrutierungsprozess ist häufig definiert, wobei dieser in etwa dem allgemein beschriebenen Ablauf entspricht. Der interne Recruiting-Prozess startet meist mit dem Wunsch, dass sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter weiterentwickeln möchte und sich auf eine ausgeschriebene Stelle bewirbt. Die Bewerbungsunterlagen werden eingereicht und es kommt zu einem ersten Gespräch mit der Personalabteilung und der involvierten Führungskraft. Bei positivem Verlauf findet im nächsten Schritt häufig ein ausführlicheres Zweitgespräch oder ein Schnupperarbeiten statt, bevor im letzten Zug entschieden wird, ob es zu einem Wechsel oder zu einer Absage kommt. Wird die Literatur betrachtet, so ist erkennbar, dass die empfohlenen Rekrutierungsprozesse sehr ähnlich wie in den interviewten Unternehmen ablaufen. Dies bestätigen die Prozessmodelle nach Lindner-Lohmann et al. (2023, S. 59) oder auch nach Thommen et al. (2020, S. 389). Einzelne Schritte wie das Erstellen eines Anforderungsprofils werden in der Literatur genauer beschrieben als sie von den Interviewten genannt wurden.

Im Laufe der Interviews hat sich gezeigt, dass die Bedeutung von Erfolgskontrollen erkannt wird. Nichtsdestotrotz werden laut den HR-Expertinnen und HR-Experten in ihren Unternehmen kaum Key Performance Indicators betrachtet, die sich explizit auf das interne Recruiting beziehen. Teilweise werden die Anzahl an internen Wechseln oder die interne Time to Hire evaluiert, wobei in den meisten Fällen interne Erfahrungswerte ausgetauscht werden. Einige Interviewte erkennen jedoch, dass das Thema Key Performance Indicators im eigenen Unternehmen noch Ausbaupotenzial hat, wobei häufig bereits Indikatoren betrachtet werden, die sich auf das externe Recruiting beziehen. Unisite (2023) unterstreicht die Bedeutung von Leistungskennzahlen für das Recruiting. Der Großteil der aufgelisteten KPI's bezieht sich auf die gesamte Rekrutierung, wobei auch einzelne Indikatoren betrachtet werden, die sich speziell auf das interne Recruiting beziehen. Dazu zählen der Anteil an internen Bewerbungen oder der Anteil an internen Einstellungen, was von den Interviewten teilweise genannt wurde.

Die Zufriedenheit der Bewerberinnen und Bewerber wird ebenso erwähnt. Dieser Aspekt wird im Unternehmen von HR-Expertin F bereits berücksichtigt.

6.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Nachdem die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung diskutiert wurden, kann schließlich die Forschungsfrage beantwortet werden. In Hinblick auf die Forschungsfrage haben sich im Rahmen des Forschungsprozesses einige kritische Erfolgsfaktoren ergeben, die für das Vorgehen beim internen Recruiting von Bedeutung sind.

Forschungsfrage: *Welche kritischen Erfolgsfaktoren sind hinsichtlich der Vorgehensweisen bei der internen Rekrutierung in Vorarlberger Industrieunternehmen zu beachten?*

Die Führungskräfte nehmen im internen Recruiting-Prozess häufig eine wichtige, unterstützende Rolle ein. Es ist relevant, dass die Entwicklung der Mitarbeitenden gefördert wird, wobei regelmäßige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche von Bedeutung sind, um deren Entwicklungswünsche zu erfahren. Dennoch müssen Führungskräfte erkennen, dass die Mitarbeitenden ihres Teams nicht als ihr Eigentum betrachtet werden können und es dem gesamten Unternehmen zu Gute kommen kann, wenn interne Wechsel zwischen Teams oder Abteilungen stattfinden. Gerade bei internen Übergaben ist es wichtig, dass sich die aktuelle und zukünftige Führungskraft ausreichend abstimmen, sodass der Prozess möglichst reibungslos abläuft.

Die Personalabteilung dient als Schnittstelle zwischen den involvierten Führungskräften und den Mitarbeitenden und ist somit ebenso ein wichtiger Bestandteil des internen Recruiting-Prozesses. Auf der einen Seite werden die Führungskräfte bei der Karriereplanung und Nachfolgeplanung ihrer Mitarbeitenden vom HR-Bereich unterstützt. Auf der anderen Seite kann die Personalabteilung auch Gespräche mit Mitarbeitenden führen, die sich intern entwickeln wollen.

Der dritte Part, der bei der internen Rekrutierung von Bedeutung ist, sind die Mitarbeitenden selbst. Besteht ein interner Entwicklungswunsch, so spielt die Eigeninitiative des Personals eine wesentliche Rolle. Interne Mitarbeitende müssen motiviert und engagiert sein, persönliche interne Entwicklungen anzustoßen. Dennoch kann es auch sein, dass High Potentials von der Führungskraft oder der HR-Abteilung nach Abstimmung kontaktiert werden, ob im Rahmen der Nachfolgeplanung das Interesse vorliegt, sich intern zu entwickeln.

Ein weiterer bedeutungsvoller Erfolgsfaktor ist das Thema Abwerben. Es soll zu keinem Abwerben zwischen Abteilungen kommen, da sich dies oftmals negativ auf die Stimmung im Unternehmen auswirken kann. Eine Unternehmenskultur, die vorgibt, dass Abwerben nicht erwünscht ist, kann in dieser Hinsicht hilfreich sein. Interne personelle Veränderungen sollen offiziell stattfinden, wobei transparente Prozesse unterstützend sind.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass interne Entwicklungschancen für das bestehende Personal geschaffen werden. Auf diese Weise können die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden gestärkt werden, was in weiterer Folge zu mehr Loyalität sowie Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung führen kann. Auch in dieser Hinsicht ist erkennbar, dass die Mitarbeitenden und das gesamte Unternehmen von internen Entwicklungen profitieren kann. Dennoch muss auch erkannt werden, dass Unternehmen nicht zu jedem Zeitpunkt geeignete Entwicklungsmöglichkeiten bieten können.

Es wurde bereits erwähnt, dass die beiden involvierten Führungskräfte interne Übergaben gemeinsam ausreichend planen sollen, nachdem die aktuelle Führungskraft über den internen Wechsel, meist von den Mitarbeitenden selbst, informiert wurde. Es sollen mindestens die vertraglichen Kündigungsfristen eingehalten werden und gleichzeitig Abstimmungen stattfinden, welche Projekte oder Aufgaben zu welchem Zeitpunkt abgegeben und wann welche Aufgaben im neuen Team übernommen werden. Stimmen sich die involvierten Führungskräfte ausreichend ab und kommunizieren sie ihre Wünsche, so erleichtert dies den Prozess maßgeblich.

Die Kommunikation spielt während des gesamten Prozesses eine wichtige Rolle. Schon bei Erstgesprächen soll Vertrauen geschaffen werden. Zudem sind eine offene, verständliche, ehrliche und rücksichtsvolle Kommunikation und Transparenz zwischen den involvierten Personen zu jedem Zeitpunkt im internen Rekrutierungsprozess von Bedeutung. Die individuellen Wünsche und Ansichten der Beteiligten in Hinblick auf den potenziellen Wechsel sollen offengelegt werden, sodass es zu keinen Missverständnissen kommt.

Bei internen Wechseln darf außerdem nicht in Vergessenheit geraten, dass es in der neuen Funktion zu ausreichender Einarbeitung kommt. Obwohl die intern wechselnde Person das Unternehmen und einige Prozesse bereits kennt, darf nicht in Vergessenheit geraten, dass sie mit den Aufgaben der neuen Position noch nicht vertraut ist. Aus diesem Grund muss auch bei internen Besetzungen auf ein effizientes Onboarding und Ankommen geachtet werden.

Definierte interne Recruiting-Prozesse können dabei helfen, mit Bedacht vorzugehen. Dennoch sind Abläufe wichtig, die Spielraum zulassen, um auf individuelle Situationen eingehen zu können. Definierte Standards, die im Unternehmen offengelegt werden und somit allen bekannt sind, schaffen Transparenz über das interne Recruiting.

Die Personalplanung sowie ein internes Talentmanagement können den internen Personalbeschaffungsprozess unterstützen. Gerade in Hinblick auf Nachbesetzungen hilft die Personalplanung dem internen Recruiting dabei, zukünftige Bedarfe mit internen Mitarbeitenden zu decken. Auch das Talentmanagement kann dazu führen, dass interne Karrierewege geplant und interne Wechsel somit gefördert werden. Diese Aspekte sind jedoch in jedem Unternehmen sehr individuell zu betrachten.

Führt eine interne Bewerbung nicht zum internen Wechsel, so ist der richtige Umgang mit Absagen von Bedeutung. Es sollen sachliche Gründe aufgezeigt werden, die für die Mitarbeitenden nachvollziehbar sind. Wird Wertschätzung gezeigt, auf Augenhöhe kommuniziert und werden potenzielle Entwicklungswege für die Zukunft sowie die notwendigen Schritte dorthin besprochen, so wirkt sich dies meist positiv auf das Verständnis aus. Immerhin darf nicht in Vergessenheit geraten, dass interne Kandidatinnen und Kandidaten im Vergleich zu externen nach wie vor im Unternehmen angestellt sind.

Schließlich stellen auch Erfolgskontrollen einen Erfolgsfaktor dar, der nicht außen vor gelassen werden soll. Viele Unternehmen nutzen derzeit kaum KPI's, um den Erfolg ihres internen Recruitings zu messen. Dennoch bieten Key Performance Indicators eine wertvolle Möglichkeit, Erfolgsaspekte im Auge zu behalten, die mit der internen Rekrutierung in Verbindung stehen.

Werden die kritischen Erfolgsfaktoren und Vorteile der internen Rekrutierung, die sich gezeigt haben, berücksichtigt und in den Vordergrund gestellt, so können die Potenziale in Hinblick auf das interne Recruiting angehoben werden. Wenn beispielsweise regelmäßige Mitarbeitergespräche geführt werden, um die Entwicklungswünsche des Personals zu erfahren, so wird das Potenzial einer internen Entwicklung gehoben. Dennoch darf nicht in Vergessenheit geraten, dass auch Risiken vorliegen können. Sind diese festgehalten und werden sie von den involvierten Personen auch erkannt, so erleichtert dies das interne Recruiting. Kommt es beispielsweise zu internen Absagen und es besteht das Risiko, dass Enttäuschung entsteht, so können Gründe und zukünftige Entwicklungswege aufgezeigt werden. Gezielte Maßnahmen können demnach dabei helfen, die Risiken der internen Rekrutierung zu minimieren und verstärkt auf die Potenziale zu setzen.

6.3 Handlungsimplicationen

Aus den Forschungsergebnissen lassen sich folgende Handlungsimplicationen ableiten, die Unternehmen im Rahmen ihres internen Recruitings als Leitfaden für das eigene Vorgehen verwenden können (siehe auch Abbildung 15):

- Unternehmen sollen den Mitarbeitenden nach Möglichkeit **interne Entwicklungschancen** bieten oder **interne Entwicklungswege** für die nahe Zukunft aufzeigen, um diese langfristig ans Unternehmen zu binden und deren Motivation aufrechtzuerhalten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass High Potentials das Unternehmen verlassen, um sich in anderen Unternehmen weiterzuentwickeln. Dennoch muss berücksichtigt werden, dass Entwicklungswünsche aus Unternehmenssicht nicht zu jedem Zeitpunkt erfüllt werden können.
- **Interne Kandidatinnen und Kandidaten** sollen ihre Entwicklungswünsche und -motivation im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen offen darlegen und in Hinblick auf interne Wechselbedürfnisse Eigeninitiative und Motivation zeigen.
- **Führungskräfte** sollen Treiberinnen und Treiber für die interne Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sein, indem sie die einzelnen Schritte des Recruiting-Prozesses begleiten und aktiv unterstützen. Sie sollen die Entwicklungswünsche ihrer Mitarbeitenden kennen und die internen Entwicklungen ihrer Mitarbeitenden nach Möglichkeit fördern, auch wenn dies ein Verlust für den eigenen Bereich bedeuten kann. Ausreichende Abstimmungen mit dem HR-Bereich sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung, um diesen in die Entwicklung des Personals miteinzubeziehen.
- Die **Personalabteilung** dient als Schnittstelle zwischen den internen Bewerberinnen und Bewerbern sowie den involvierten Führungskräften. Sie sollen Teil des internen Rekrutierungsprozesses sein, die Entwicklungswünsche und -chancen des internen Personals kennen und Führungskräften im internen Personalbeschaffungsprozess Hilfeleistung bieten.
- **Definierte Vorgehensweisen** mit beschriebenen Prozessschritten sind beim internen Recruiting empfehlenswert. Ein Handlungsspielraum, um auf Situationen individuell einzugehen, sollte offenbleiben. Definierte Prozesse, die dem gesamten Unternehmen bekannt sind, fördern die Transparenz des internen Recruitings.
- Die **Kommunikation** spielt im gesamten internen Rekrutierungsprozess eine wichtige Rolle. Die involvierten Personen sollen untereinander transparent kommunizieren, wobei Vertraulichkeit nach außen wichtig ist. Beispielsweise Kündigungsfristen,

Übergaben oder auch Auswahlentscheidungen sollten offen, verständlich, ehrlich und rücksichtsvoll kommuniziert werden, um das Verständnis aller Beteiligten zu erlangen.

- Obwohl das interne Recruiting ein chancenreiches Tool darstellt, kann es von der **externen Rekrutierung** unterstützt werden, sodass der vorliegende Personalbedarf gelöst wird. Die Nachteile der internen Rekrutierung können häufig durch die Vorteile der externen ausgeglichen werden.
- Die **Personalplanung** fließt in das interne Recruiting mit ein und kann dabei helfen, mithilfe des ermittelten, zukünftigen Personalbedarfs gezielte Recruiting-Maßnahmen zu setzen.
- Das **Talentmanagement** unterstützt das interne Recruiting, indem Karriere- und Nachfolgeplanungen betrachtet werden, wobei individuelle Vorgehen üblich sind. Potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger, die von den Führungskräften und dem HR-Bereich identifiziert werden, können potenzielle interne Kandidatinnen und Kandidaten darstellen.
- Innerhalb eines Unternehmens darf es zu **keinem Abwerben** zwischen Teams oder Abteilungen kommen. Eine interne Vereinbarung sowie eine Betriebskultur, die sich dagegen ausspricht, können dabei helfen, internes Abwerben zu vermeiden.
- **Übergabeprozesse** sollten beispielsweise hinsichtlich der Abgabe von alten und Übernahme von neuen Aufgaben genau geplant werden. Ausreichende Absprachen zwischen den Involvierten sind während des gesamten Übergabeprozesses von Bedeutung, um diesen möglichst reibungslos zu gestalten und Missverständnisse zu vermeiden.
- **Interne Absagen** müssen mit Vorsicht erteilt werden. Das Aufzeigen von sachlichen Gründen und zukünftigen Entwicklungswegen im Rahmen von persönlichen Gesprächen können dabei helfen, Verständnis zu erlangen und in weiterer Folge Frustrationen und Enttäuschungen zu reduzieren.
- Auch bei internen Wechseln braucht es zu Beginn genügend **Einarbeitung und Orientierung**, sodass sich die intern rekrutierte Person am neuen Arbeitsplatz integrieren und die neuen Aufgaben optimal übernehmen kann. Interne Einarbeitungen können die weitere Produktivität positiv beeinflussen.
- **Erfolgskontrollen** helfen dabei, den Grad der Zielerreichung beim internen Recruiting zu erkennen, wobei das Controlling dabei Unterstützung bieten kann.



Abbildung 15: Handlungsimplicationen für die interne Rekrutierung

Quelle: eigene Darstellung

7. Fazit

Die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt und die Herausforderungen, die sich auf das Recruiting auswirken, gestalten den „War for Talents“ für Unternehmen nicht einfach. Der demografische Wandel, die unterschiedlichen Ansprüche der sich am Arbeitsmarkt befindenden Generationen oder auch der derzeitige Fachkräftemangel haben Einfluss auf die Rekrutierung von Mitarbeitenden. Es braucht daher zusätzliche Anstrengungen und eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Personalbeschaffung.

Die interne Rekrutierung stellt ein Tool voller Chancen und Potenziale dar, von denen Unternehmen profitieren können. Intern rekrutierte Mitarbeitende kennen das Unternehmen und seine Prozesse, haben bereits ein internes Netzwerk aufgebaut und arbeiten sich im Vergleich zu externen Kandidatinnen und Kandidaten schneller am neuen Arbeitsplatz ein. Dennoch sind auch Gefahren und Risiken erkennbar, die Einfluss auf den internen Personalbeschaffungsprozess haben. Interne Mitarbeitende bringen keinen neuen Input und Innovation von außen ins Unternehmen, können mit der Zeit betriebsblind werden und lösen den grundstätzlich vorliegenden Personalbedarf nicht.

Die abgeleiteten kritischen Erfolgsfaktoren für die interne Rekrutierung dienen als Handlungsimplicationen, die Unternehmen für den eigenen Gebrauch betrachten können. Sie können dabei helfen, das eigene Vorgehen beim internen Recruiting weiter zu optimieren. Darüber hinaus helfen die Handlungsimplicationen, Aspekte in Betracht zu ziehen, die bisher vielleicht noch nicht berücksichtigt wurden. Somit wurde das ursprüngliche Ziel dieser Masterarbeit, empfohlene Vorgehensweisen für das interne Recruiting aufzuzeigen und zu analysieren, erreicht.

Abschließend kann gesagt werden, dass die interne Rekrutierung eine Chance bietet, unerwünschte Fluktuationen im Unternehmen zu reduzieren. Gleichzeitig haben sich Hinweise darauf ergeben, dass die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert werden kann, was die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung positiv beeinflusst. Dennoch muss erkannt werden, dass das interne Recruiting keine alleinige Lösung für die Personalbeschaffung darstellt und externe Kanäle auf jeden Fall Unterstützung bieten können. Im Rahmen dieser Masterarbeit haben sich Limitationen und weitere potenzielle Forschungsfelder gezeigt, die in den abschließenden zwei Kapiteln behandelt werden.

7.1 Limitationen

Die Themen Personalplanung und Talentmanagement konnten aus Ressourcengründen nur kurz behandelt werden. Dennoch hat sich gezeigt, dass sowohl die Planung des Personals als auch ein umfassendes Talentmanagement wichtige Aspekte sind, die in das interne Recruiting miteinfließen.

Das interne Onboarding wurde aufgrund der inhaltlichen Einschränkung des Themas dieser Masterarbeit im theoretischen Teil nicht behandelt. Dennoch haben sich im praktischen Teil einige Hinweise darauf ergeben, dass das Onboarding bei internen Wechseln eine bedeutende Rolle einnimmt und dass diesem Aspekt in der Praxis oftmals zu wenig Beachtung geschenkt wird. Auch in der Literatur sind kaum Untersuchungen zum internen Onboarding zu finden.

Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass die Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil des internen Rekrutierungsprozesses ist. Nichtsdestotrotz konnte aufgrund der Beschränkung hinsichtlich des Umfangs dieser Arbeit nicht detailliert auf die Kommunikation eingegangen werden, obwohl die Bedeutung in diesem Zusammenhang erkannt wird. Auch in der Literatur sind kaum Untersuchungen zu finden, die sich speziell auf die Kommunikation beim internen Recruiting beziehen.

7.2 Weitere Forschungsfelder

Im Rahmen dieser Masterarbeit haben sich Forschungsfelder ergeben, denen in Zukunft intensivere Betrachtung geschenkt werden kann. Dazu zählt beispielsweise das Thema Kommunikation beim internen Recruiting. Es hat sich gezeigt, dass die Kommunikation eine sehr bedeutende Rolle in Hinblick auf die interne Personalbeschaffung einnimmt. Es besteht daher das Handlungsfeld, im Zuge weiterer Forschung beispielsweise eine Kommunikationsstrategie zu erarbeiten, die sich speziell auf die interne Rekrutierung bezieht. Darüber hinaus deuten die Ergebnisse der qualitativen Forschung darauf hin, dass das Onboarding bei internen Rekrutierungen von großer Bedeutung ist. In der Literatur sind jedoch kaum Untersuchungen zu finden, die sich auf das Onboarding für intern rekrutierte Mitarbeitende beziehen. Auch im Rahmen dieser Masterarbeit wurde in Hinblick auf die Eingrenzung des Themas das Onboarding nur kurz angeschnitten. Somit ergibt sich ein weiteres Forschungsfeld, das interne Onboarding genauer zu untersuchen. Schließlich hat sich im Zuge der Forschung gezeigt, welche bedeutende Rolle Führungskräfte, der Personalbereich und die internen Kandidatinnen und Kandidaten selbst im internen Personalbeschaffungsprozess einnehmen. In Bezug auf die Rolle der internen Bewerberinnen und Bewerber beim internen Recruiting ist in der Literatur allerdings relativ wenig zu finden, weshalb die Möglichkeit besteht, weitere Forschung auch in diese Richtung zu betreiben.

Literaturverzeichnis

- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27-38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- Azmy, A. (2018). Recruitment strategy to hire the best people for organization. *Journal of Management and Leadership*, 1(2), 1-16.
- Bartscher, T. (o.D.). Definition: Personalbeschaffung. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 11. Juni 2023, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbeschaffung-44990>
- Bayo-Moriones, A., & Ortín-Ángel, P. (2006). Internal Promotion versus External Recruitment in Industrial Plants in Spain. *ILR Review*, 59(3), 451-470. <https://doi.org/10.1177/001979390605900307>
- Benson, A., & Rissing, B. A. (2020). Strength from Within: Internal Mobility and the Retention of High Performers. *Organization Science*, 31(6), 1475-1496. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1362>
- Bertheau, A. (2021). Employer Search Behavior: Reasons for Internal Hiring. *Labour Economics*, 73, 102064. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102064>
- Berthel, J., & Becker, F. G. (2022). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (12. Aufl.). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bidwell, M. (2011). Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407. <https://doi.org/10.1177/0001839211433562>
- Bidwell, M., & Keller, J. (2014). Within or Without? How Firms Combine Internal and External Labor Markets to Fill Jobs. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1035-1055. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0119>
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). Wer ist ein Experte? Wissenssoziologische Grundlagen des Expertinneninterviews. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Interviews mit Experten* (9-15). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5_2
- Bonin, H. (2020). Fachkräftemangel in der Gesamtperspektive. In K. Jacobs, A. Kuhlmeier, S. Greß, J. Klauber, & A. Schwinger (Hrsg.), *Pflege-Report 2019* (61-69). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58935-9_4

- Cappelli, P. (2019). Your approach to hiring is all wrong. *Harvard Business Review*, 97(3), 48-58.
- Chakraborty, R., Mridha, K., Shaw, R. N., & Gosh, A. (2021). Study and Prediction Analysis of the Employee Turnover using Machine Learning Approaches. 2021 IEEE 4th International Conference on Computing, Power and Communication Technologies (GUCON), 1-6. <https://doi.org/10.1109/GUCON50781.2021.9573759>
- Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of employee turnover intention by Herzberg's motivation-hygiene theory: A systematic literature review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 10-15.
- DeOrtentiis, P. S., Van Iddekinge, C. H., Ployhart, R. E., & Heetderks, T. D. (2018). Build or buy? The individual and unit-level performance of internally versus externally selected managers over time. *Journal of Applied Psychology*, 103(8), 916-928. <https://doi.org/10.1037/apl0000312>
- DeVaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment? *IZA World of Labor*, 237(2), 1-11. <https://doi.org/10.15185/izawol.237.v2>
- DeVaro, J., Kauhanen, A., & Valmari, N. (2019). Internal and External Hiring. *ILR Review*, 72(4), 981-1008. <https://doi.org/10.1177/0019793919842810>
- DeVaro, J., & Morita, H. (2013). Internal Promotion and External Recruitment: A Theoretical and Empirical Analysis. *Journal of Labor Economics*, 31(2), 227-269. <https://doi.org/10.1086/667814>
- Dlugos, K. (2020). Talent market tradeoffs: Examining the positive and negative outcomes associated with market-based internal hiring. [Dissertation, Graduate School of Cornell University]. Abgerufen am 30. Juni 2023, von https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/70437/Dlugos_cornellgrad_005_8F_11918.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Eigenverlag.
- Friedman, S. D. (1991). Why hire from within? Causes and consequences of internal promotion systems. *Academy of Management Proceedings*, 1, 272-276. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1991.4977067>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>

- Gläser-Zikuda, M. (2011). Qualitative Auswertungsverfahren. In H. Reinders, H. Ditton, C. Gräsel, & B. Gniewosz (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung* (1. Aufl., 109-119). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93015-2_9
- Hammermann, A., & Stettes, O. (2018). Welche Kriterien befördern den Aufstieg auf internen Karriereleitern? Eine empirische Untersuchung auf Basis des IW-Personalpanels. Institut der deutschen Wirtschaft. Abgerufen am 30. Juni 2023, von <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/176770/1/1016593503.pdf>
- Hartmann, R. (2015). Rekrutierung im Mittelstand: Trends und Herausforderungen im Personalmanagement oder von Trüffelschweinen und Wollmilchsäuen. In M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt* (215-234). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05084-9_13
- Haufe. (o. D.). Recruiting. Abgerufen am 26. März 2023, von <https://www.haufe.de/thema/recruiting/>
- Helmold, M. (2022). Personalplanung, Personalbeschaffung und Personalauswahl. In M. Helmold (Hrsg.), *Leadership* (85-98). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36364-2_7
- Hongal, P., & Kinange, Dr. U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(01), 64-71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Huf, S. (2022). Personalbeschaffung: Gewinnung neuer Mitarbeiter. In S. Huf (Hrsg.), *Personalmanagement* (2. Aufl., 33-58). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37538-6_4
- Idris, A. (2014). Flexible working as an employee retention strategy in developing countries. *Journal of Management Research*, 14(2), 71-86.
- Irabor, I. E., & Okolie, U. C. (2019). A review of employees' job satisfaction and its affect on their retention. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 19(2), 93-114.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Kamalaveni, M., Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies*, 4(4), 1-10.

- Karim, M., Bhuiyan, Y. A., Nath, S. K. D., & Latif, W. B. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research*, 11(02), 18-25. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v11i02.1415>
- Keller, J. (2018). Posting and Slotting: How Hiring Processes Shape the Quality of Hire and Compensation in Internal Labor Markets. *Administrative Science Quarterly*, 63(4), 848-878. <https://doi.org/10.1177/0001839217736045>
- Kleining, G. (2011). Der qualitative Forschungsprozess. In G. Naderer & E. Balzer (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis* (2. Aufl., 197-240). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6790-9_12
- Knijff, M., Berger, Y., & Seiler, S. (2018). Talent und Rekrutierung – Zukunft gestalten. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management* (3. Aufl., 251-264). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19100-9_16
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21-34. <https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati, R. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, 9(6), 877–886. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.001>
- Lehmkuhl, P., & Schütz, M. (2022). Personal im Projekt: Besonderheiten und Anforderungen. In M. Schütz, P. Lehmkuhl, H. Röbbken, & E. Witte (Hrsg.), *Projektmanagement* (115-146). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34841-0_6
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., & Schirmer, U. (2023). Personalbeschaffung. In D. Lindner-Lohmann, F. Lohmann, & U. Schirmer (Hrsg.), *Personalmanagement* (4. Aufl., 49-95). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65732-4_4
- Lippold, D. (2017). Personalbeschaffungswege. In D. Lippold (Hrsg.), *Aspekte und Dimensionen der Bewerbermarkt-Segmentierung* (21-23). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16474-4_5
- Löffler, L., & Giebe, C. (2021). Generation Z and the war of talents in the German banking sector. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 04(06), 01-18. <https://doi.org/10.35409/IJBMER.2021.3319>
- Masadeh, M. A. (2012). Linking Philosophy, Methodology, and Methods: Toward Mixed Model Design in the Hospitality Industry. *European Journal of Social Sciences*, 28(1), 128-137.

- Mayring, P. (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken (6. Aufl.). Beltz.
- Mayring, P. (2020). Qualitative Forschungsdesigns. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie (2. Aufl., 3-17). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_18
- Mey, G., & Ruppel, P. S. (2018). Qualitative Forschung. In O. Decker (Hrsg.), Sozialpsychologie und Sozialtheorie (205-244). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19564-3_14
- Mikula, R., & Felbinger, A. (2004). Geisteswissenschaftlich- und sozialwissenschaftlich-hermeneutische Zugänge. In E. Glaser, D. Klika & A. Prengel (Hrsg.), Handbuch Gender und Erziehungswissenschaften (599-610). Klinkhardt. <https://doi.org/10.25595/978>
- Murphy, M. M., Johnston, H. R., & Zwick, M. E. (2021). Staff Scientist Perspectives on Onboarding and Professional Development: A Case Study. Journal of Biomolecular Techniques, 32(2), 74-82. <https://doi.org/10.7171/jbt.21-3204-001>
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. Land Forces Academy Review, 20(3), 351.
- Palupski, V. (2022). Ein Blick auf den Arbeitsmarkt – Arbeitnehmer und Arbeitgeber treffen aufeinander. In V. Palupski (Hrsg.), Mitarbeiterführung und Personalarbeit (43-69). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-20552-3.03>
- Parmar, A. (2020). Internal Recruiting Strategy as an Instrument for Managing Knowledge Workforce During Critical Times. Shanlax International Journal of Management, 8(1), 35-41. <https://doi.org/10.34293/management.v8i1.3204>
- Persomatch. (o.D.). Rekrutierung. Abgerufen am 11. Juni 2023, von <https://persomatch.de/hr-lexikon/rekrutierung/>
- Schreier, M. (2020). Fallauswahl. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie (2. Aufl., 19-39). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_19
- Schulz, L. M. (2014). Die Personalrekrutierungs-Methoden. In L. M. Schulz (Hrsg.), Das Geheimnis erfolgreicher Personalbeschaffung (37-50). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02632-5_5
- Shenoy, V., & Aithal, P. S. (2018). Literature Review On Primary Organizational Recruitment

- Sources. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 3(1), 37-58. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.1210777>
- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 6(1), 425-431. <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>
- Stippler, S., Burstedde, A., Hering, A. T., Jansen, A., & Pierenkemper, S. (2019). Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden. *Kofa-Studie*, No. 1/2019. Abgerufen am 30. Juni 2023, von <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/194577/1/166250621X.pdf>
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481-487. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Tessema, M. T., Tesfom, G., Faircloth, M. A., Tesfagiorgis, M., & Teckle, P. (2022). The “Great Resignation”: Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(01), 161-178. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101011>
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S., & Kaiser, G. (2020). Personalbeschaffung. In J.-P. Thommen, A.-K. Achleitner, D. U. Gilbert, D. Hachmeister, S. Jarchow, & G. Kaiser (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (9. Aufl., 437-442). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27246-3_33
- Unisite. (2023). Key Performance Indicators (KPI's) in der Rekrutierung. Abgerufen am 11. Juni 2023, von <https://www.unisite.ch/rekrutierungsstrategie/kpi-rekrutierung/>
- Industriellenvereinigung Vorarlberg & Sparte Industrie der Wirtschaftskammer Vorarlberg. (2020). Unsere Vorarlberger Industrie. Die wichtigsten Daten und Fakten. Abgerufen am 11. Juni 2023, von <https://vorarlberg.iv.at/-Dokumente-/Publikationen/folder-unsere-vorarlberger-industrie-die-wichtigsten-daten-u.pdf>
- Wilmers, N., & Kimball, W. (2022). How Internal Hiring Affects Occupational Stratification. *Social Forces*, 101(1), 111-149. <https://doi.org/10.1093/sf/soab131>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>

Anhang

- A. Interviewleitfaden
- B. Einverständniserklärung
- C. Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2018, S. 21-22)
- D. Kategoriensystem
- E. Interviewtranskripte
- F. Interviewauswertung

A. Interviewleitfaden: Chancen und Risiken der internen Rekrutierung

Datum:

Name der interviewten Person:

Beruf:

I. Personalbeschaffung:

1. Wie nimmst du die aktuelle Situation im Recruiting wahr?
 - a. Welche Recruiting-Herausforderungen ergeben sich derzeit für euer Unternehmen?
 - b. Welche Rolle spielen aktuell die Themen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung und Fluktuationen in eurem Unternehmen?
2. Auf welche Quellen zur Personalbeschaffung setzt euer Unternehmen?

II. Interne Rekrutierung:

1. Wie wichtig schätzt du die interne Rekrutierung in eurem Unternehmen ein?

1 2 3 4 5 6

unwichtig sehr wichtig

- a. Wie kommt es zu dieser Einschätzung? Welche Rolle spielt die interne Rekrutierung in eurem Unternehmen?
 - b. Inwiefern ist die Personalplanung für euer internes Recruiting relevant?
 - c. Welche Rolle spielt das Talentmanagement (Karriereplanung, Nachfolgeplanung) für euer internes Recruiting?
2. Für welche Positionen in eurem Unternehmen kommt die interne Rekrutierung am häufigsten zum Einsatz & warum?
 - a. Welche Chancen und Potenziale erkennst du bei der internen Rekrutierung?
 - b. Welche Risiken und Gefahren erkennst du bei der internen Rekrutierung?

III. Ablauf interne Rekrutierung:

1. Gibt es in eurem Unternehmen einen definierten Ablauf für die Personalbeschaffung?
2. Gibt es in eurem Unternehmen einen definierten Prozess speziell für die interne Personalbeschaffung?
 - a. Wie sieht der (definierte) Prozess für die interne Rekrutierung aus?
 - b. Wer sind die wichtigsten Personen in diesem Prozess? (Schnittstellenproblematik)
 - c. Erfolgskontrolle: Welche KPI's werden in eurem Unternehmen für die interne Rekrutierung betrachtet, um die gesetzten Ziele im Überblick zu behalten?
 - d. Welche Aspekte müssen bei der internen Personalbeschaffung unbedingt berücksichtigt werden, sodass der Prozess möglichst reibungslos abläuft? (z.B. definierter Ablauf, Kommunikation)
3. Hast du weitere relevante Anmerkungen oder Aspekte, die du noch nicht erwähnt hast?

Vielen Dank für deine Teilnahme und die Unterstützung!

B. Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Titel der Masterarbeit: *Chancen und Risiken der internen Rekrutierung – Vorgehensweisen für die interne Personalbeschaffung*

Interviewerin: Laura Mercedes Müller – Studentin der FH Vorarlberg, Master Betriebswirtschaft, Vertiefung „Human Resources & Organisation“, Jahrgang 2021

Das Interview wird mit einem Smartphone und via MS-Teams aufgezeichnet und im Anschluss automatisch via MS-Teams transkribiert. Alle Angaben, die zur Identifizierung der Person oder des Unternehmens führen können, werden in weiterer Folge im Rahmen der wissenschaftlichen Auswertung der Interviewtranskripte so verändert, dass keine Rückschlüsse gezogen werden können. Nur der Betreuer der Arbeit kann die Daten einsehen. Nach Abschluss des Masterstudiums (Sommer 2023) werden die erhobenen, personenbezogenen Daten wieder gelöscht.

Die Teilnahme am Interview ist freiwillig und dauert ca. 30-45 Minuten. Es besteht zu jeder Zeit die Option, das Interview abzubrechen oder weitere Interviews abzulehnen. Die Einwilligung in eine Aufzeichnung oder Niederschrift des Interviews kann ebenso zurückgezogen werden, ohne dass für die interviewte Person irgendwelche Nachteile dadurch entstehen.

Ich erkläre mich dazu bereit, die genannte Masterarbeit zu unterstützen und bin damit einverstanden, an einem Interview teilzunehmen:

ja nein

Vorname, Nachname und Berufsbezeichnung

Ort, Datum und Unterschrift

Vielen Dank für die Unterstützung!

C. Inhaltlich-semantische Transkription nach Dresing und Pehl (2018, S. 21-22)

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
2. Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angenähert. „So'n Buch“ wird zu „so ein Buch“ und „hamma“ wird zu „haben wir“. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet, z.B.: „Bin ich nach Kaufhaus gegangen.“
3. Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten, z.B.: „Ich gehe heuer auf das Oktoberfest“.
4. Umgangssprachliche Partikeln wie „gell, gelle, ne“ werden transkribiert.
5. Stottern wird geglättet bzw. ausgelassen, abgebrochene Wörter werden ignoriert. Wortdoppelungen werden nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: „Das ist mir sehr, sehr wichtig.“
6. Halbsätze, denen die Vollendung fehlt, werden mit dem Abbruchzeichen „/“ gekennzeichnet.
7. Interpunktion wird zugunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt, bei kurzem Senken der Stimme oder nicht eindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Sinneinheiten sollten beibehalten werden.
8. Rezeptionssignale wie „hm, aha, ja, genau“, die den Redefluss der anderen Person nicht unterbrechen, werden nicht transkribiert. Sie werden dann transkribiert, wenn sie als direkte Antwort auf eine Frage genannt werden.
9. Pausen ab ca. 3 Sekunden werden durch (...) markiert.
10. Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch VERSALIEN gekennzeichnet.
11. Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert. Mindestens am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken eingefügt.
12. Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, welche die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.
13. Unverständliche Wörter werden mit „(unv.)“ gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen werden möglichst mit der Ursache versehen: „(unv., Mikrofön rauscht)“. Vermutet man einen Wortlaut, wird die Passage mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt, z.B. „(Axt?)“. Unverständliche Stellen werden mit einer Zeitmarke versehen, wenn innerhalb von einer Minute keine weitere Zeitmarke gesetzt ist.
14. Die interviewende Person wird durch ein „I:“, die befragte Person durch ein „B:“ gekennzeichnet. Bei mehreren Interviewpartnern (z.B. Gruppendiskussion) wird dem Kürzel „B“ eine entsprechende Kennnummer oder ein Name zugeordnet („B1:“, „Peter:“).

15. Das Transkript wird als Rich Text Format (RTF-Datei) gespeichert. Die Benennung der Datei erfolgt entsprechend dem Mediendateinamen (ohne Endung wav, mp3), beispielsweise: Interview_04022011.rtf oder Interview_schmitt.rtf.

D. Kategoriensystem:

1. Aktuelle Situation im Recruiting (deduktiv)
2. Kanäle zur Personalbeschaffung (deduktiv)
3. Relevanz und Rolle der internen Rekrutierung (deduktiv)
 - a. Rolle der Personalplanung (deduktiv)
 - b. Rolle des Talentmanagements (deduktiv)
4. Einsatzbereich der internen Rekrutierung (deduktiv)
 - a. Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung (deduktiv)
 - b. Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung (deduktiv)
5. Ablauf der internen Rekrutierung (deduktiv)
 - a. Wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess (deduktiv)
 - b. Erfolgskontrolle im internen Recruiting (deduktiv)
 - c. Relevante Aspekte für das interne Recruiting (deduktiv)
 - d. Umgang mit Absagen (induktiv)

E. Interviewtranskripte

Interview A

13.04.2023

Dauer: ca. 27 Minuten

1. I: Ja, die Transkription funktioniert schon. Darf ich dich zu Beginn bitten, dass du dich kurz vorstellst, was du für eine Position im Unternehmen hast und was du auch für Aufgaben hast?
2. A: Mhm sehr gern. Ja, mein Name ist X, bin mittlerweile seit 10 Jahren bei X. Habe als Personalreferent begonnen mit Aufgaben in Richtung Recruiting, vor allem von Technikern und Produktionsmitarbeitenden und bin jetzt seit 5 Jahren in der Leitungsaufgabe vom Team der Mitarbeitergewinnung inklusive dem Schwerpunktthema Employer Branding.
3. I: Du sagst, du bist im Recruiting tätig. Wie ist die aktuelle Situation im Recruiting?
4. A: Ja, die aktuelle Situation ist genau so, wie man es überall liest und auch mitbekommt, es gibt tatsächlich diesen Fachkräftemangel. Es ist so, dass viele Positionen einfach länger ausgeschrieben sind, dass sie länger vakant sind, dass man neue Anstrengungen umsetzen muss, aber auch in Kauf nehmen muss, um auch wirklich die Zielgruppe, die man sucht, zu finden.
5. I: Was würdest du sagen, was sind so die größten Recruiting-Herausforderungen derzeit für euch?
6. A: Mhm, ich würde da die Demografie natürlich dazu zählen, ich würde den Wertewandel dazu zählen. Vor allem seit Corona haben ganz viele Menschen gemerkt, was ihnen zusätzlich zur Arbeit auch noch wichtig ist. Und vor allem, was in der Arbeit speziell entscheidend ist für sie, um sich auch wohlfühlen und das ist einfach die Sinnhaftigkeit der Aufgabe und des Jobs und das wird schon viel, viel genauer hinterfragt als vor vielen Jahren.
7. I: Mhm, welche Rolle spielen die Themen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung und Fluktuationen bei euch?
8. A: Ja, Retention beziehungsweise Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung ist eigentlich das neue Recruiting. Es ist extrem wichtig geworden, die Mitarbeitenden langfristig im Unternehmen zu haben, aber es ist ganz schwierig geworden, neue Leute zu finden, weil es natürlich auch kostspielig ist und wenn du Mitarbeitende in einem Unternehmen bindest, kannst du dann einfach viel mehr oder musst du noch viel mehr Möglichkeiten bieten. Das heißt, das Unternehmen wird flexibler. Das Unternehmen wird attraktiver. Veränderung ist sowieso an der Tagesordnung, da muss sich ein Unternehmen einfach anpassen.
9. I: Auf welche Quellen zur Personalbeschaffung setzt euer Unternehmen, um Stellen zu besetzen?
10. A: Also Social Media ist allseits bekannt, aber ist sicher der größte Hebel, da vor allem LinkedIn mit einem Programm, das nennt sich Talent Solution, wo wir Job Wrapping, Job Slots und Sponsered Content zum Beispiel auch nutzen. Auf LinkedIn hat jeder Recruiter einen Premium Account. Active Sourcing ist nur teilweise gewünscht, weil wir in Vorarlberg ein Abkommen haben mit den größeren Unternehmen, ein Gentlemen`s Agreement, dass wir uns gegenseitig die Mitarbeitenden nicht abwerben sollen. Daher schließt sich das fast aus. Wir haben aber die Möglichkeit, im süddeutschen Raum auch aktiv zu werden und haben aktuell auch das Thema internationale Transformation. Das heißt, wir wollen internationaler rekrutieren, stecken da aber noch in den Kinderschuhen für die Größe, die wir haben. Wir haben ja einige Tausende Mitarbeitende und suchen so gut wie alles. Ja, LinkedIn, dann Xing ist eher im DACH-Raum und nicht mehr so aktiv genutzt, aber ist nach wie vor dabei. Die üblichen Job-Plattformen vor allem in Vorarlberg Ländlejob, wo wir seit Anfang an mit dabei sind. Stepstone als bekannte Plattform. Ganz viele ziehen und spiegeln auch von unserer Homepage die Stellenanzeigen, Indeed zum Beispiel und die ganzen kleineren, die auch bekannt sind, die nutzen wir natürlich auch. Personalberater sind vielleicht auch noch zu erwähnen. Da arbeiten wir mit einer Handvoll zusammen, aber da konzentrieren wir uns vor allem auf Informatikstellen, wo man wirklich weiß, dass man die Nadel im Heuhaufen sucht und haben zusätzlich, weil du mich

auch nach Maßnahmen gefragt hast, wir haben zusätzlich auch einen neuen Standort eröffnet mit unserem Remote Office in Wien, für wo wir uns ein bisschen leichter tun, vielleicht im Osten von Österreich Leute zu finden, die für uns arbeiten.

11. I: Setzt ihr auch auf interne Stellenausschreibungen, Beförderungen und Versetzungen?
12. A: Unser Unternehmen ist bekannt dafür, dass vor allem Führungspositionen oder auch Schlüsselpositionen sehr häufig mit internen Kandidaten nachbesetzt werden. Deshalb gibt es eigentlich auch selten bis gar nicht Stellen im Bereich der Führung ausgeschrieben. Es wird immer mehr, weil sich auch nicht jeder in der Rolle sieht. Da Führung aber nach wie vor ein wichtiges Thema ist, müssen wir das natürlich auch extern mittlerweile aktiv angehen, aber das Instrument, interne Entwicklung, Chancen im Unternehmen und Karriere im Unternehmen das läuft dann schon auch über interne Stellenausschreibungen und oft auch betrifft das dann Führungsaufgaben.
13. I: Würdest du somit sagen, dass ihr euch eher auf interne oder externe Quelle fokussiert?
14. A: Bei was genau?
15. I: Beim Recruiting.
16. A: Äh, natürlich viel mehr extern, weil wir so viel suchen. Ansonsten hätten wir intern zu viele Verschiebungen, was ja auch wieder Löcher reißt. Das heißt, eine Position wird verlassen und eine neue wird zwar besetzt, also das gilt es schon auch zu berücksichtigen. Aber es gibt den internen Auftrag, interne Wechsel zu ermöglichen, mit der Führungskraft ins Gespräch zu gehen, der Führungskraft das auch mitzuteilen, dass man sich offiziell bewirbt und dann aber auch den Mitarbeitern nichts in den Weg legt. Also da die Offenheit und die Möglichkeit, das auch zu tun für jeden und jede.
17. I: Mhm. Wenn du da auf den Interviewleitfaden schaust. Beim zweiten Block ist eine Skala eingezeichnet. Wie wichtig schätzt du denn die interne Rekrutierung in eurem Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 6 ein, also 1 unwichtig und 6 sehr wichtig?
18. A: Ja. Ich würde dem eine 5 geben. Ich würde sagen, dass es schon wichtig ist, aber immer auch abhängig davon, ob man auch wirklich vernünftig recherchiert, was für Qualifikationen und was für Kompetenzen bringen die internen Mitarbeitenden denn tatsächlich mit. Oft ist es nämlich viel mehr, als man tatsächlich weiß und da haben wir noch nicht die richtigen Tools im Einsatz, um vielleicht wirklich die komplette Kompetenz, die im Unternehmen steckt, zu erfragen, aber auch zu wissen.
19. I: Wie kommt es denn zu der Einschätzung? Also welche Rolle spielt die interne Rekrutierung bei euch?
20. A: Ich sage, die interne Rekrutierung spielt eine große Rolle. Vor allem das Thema Entwicklung, das ist sicher das Allerwichtigste, dass wir aufzeigen können, dass man sich intern weiterentwickeln kann. Da gibt es Leute, die sind als Quereinsteiger gekommen oder haben eine Lehre gemacht und sind mittlerweile Bereichsleiter oder Abteilungsleiter oder Abteilungsmeister. Das ist sicher ein wichtiges Instrument, ein guter Hebel. Und ansonsten... Die interne Rekrutierung hat den großen Vorteil, dass du Leute in deinen Fachbereich holst, die das Unternehmen bereits kennen, wenn du von extern natürlich jemanden reinholst, der kennt die Firma gar nicht und bei uns ist Unternehmenskultur ein ganz entscheidender Faktor, also man muss schon auch zu uns passen, um sich da wohl zu fühlen, um da auch gute Leistungen bringen zu können und das kann natürlich jeder Interne mit dem Vorsprung, dass er das Unternehmen kennt und auch schon ein Netzwerk hat. Ich habe es schon öfters erwähnt, aber bei sehr vielen Mitarbeitenden und vielen fachübergreifenden Themen ist es auch ganz wichtig, dass du die Leute kennst. Wenn du von extern jemanden holst, dann braucht das mal ganz viel Zeit, bis wirklich auch ein Netzwerk aufgebaut ist und es vergeht mal ganz viel Zeit, bis wirklich die Unternehmenskultur intus ist und verstanden wurde. Ich bin jetzt 10 Jahre dabei und lerne immer jeden Tag noch etwas Neues dazu, was unsere Firma betrifft, also wir sind doch schon auch speziell und das ist nicht bei jedem Unternehmen gleich, aber bei uns würde ich das genauso beschreiben.
21. I: Du hast jetzt da eh schon einige Chancen und Potenziale angesprochen, die mit der internen Rekrutierung in Verbindung stehen, aber es gibt auch einige Gefahren und Risiken. Welche, vielleicht zuerst Chancen und Potenziale, fallen dir da noch ein?
22. A: Ich würde sagen, das habe ich mit meiner Antwort von vorhin wahrscheinlich vollständig beantwortet. Die Risiken, die gibt es natürlich auch, wenn wir, wenn wir bei X und die Bereiche

im Großen anschauen, dann haben wir da Produktion, Technik, Informatik und Betriebswirtschaft. Und da ist es schon entscheidend, wie eine Führungskraft mit einem internen Wechselwunsch auch umgeht. Es heißt ja nicht, wenn der Mitarbeitende intern wechseln möchte, dass das dann auch funktioniert. Aber du bleibst bei deinem alten Chef, bei deinem alten Arbeitsplatz und wie reagiert der Vorgesetzte? Wie reagiert das Team, weil wir ja offen damit umgehen wollen, da sehe ich dann die Führungskraft als Schlüssel zum Erfolg, aber auch zum Misserfolg, wie sie mit den Mitarbeitenden umgeht. Und was auch passieren kann, es ist ja nicht jeder Mitarbeitende ein sogenanntes Rennpferd, ein Performer, und dass natürlich vielleicht auch, entschuldige den Ausdruck, aber mir fällt gerade nichts Besseres ein, faule Eier weitergegeben werden, wo ein Bereich auch froh ist, jetzt ist man den Mitarbeitenden endlich los. Er wechselt aber nur intern von A nach B. Das heißt, die Firma hat nach wie vor dasselbe Problem, aber der Fachbereich hat sich von einem Mitarbeitenden gelöst, der sowieso nicht die Leistung gebracht hat, die man sich erhofft und gewünscht hat.

23. I: Welche Rolle spielt das Talentmanagement bei euch? Spielt es für die interne Rekrutierung auch eine Rolle?
24. A: Teilweise ist das intern, teilweise ist das extern, das erklär ich dir so. Wir haben im Talentmanagement den Keep-in-Touch-Pool, aber nur für ehemalige Praktikanten und Praktikantinnen. Das heißt, die sind eine Zeit lang bei uns, wir lernen sie kennen, beurteilen das, ob das Talent vorhanden ist, potenzieller Mitarbeiter der Zukunft zu werden, und dann bleiben wir in Kontakt, aber das macht man nur mit Praktikantinnen und Praktikanten, weil die ja noch keinen fixen Arbeitgeber haben und wir somit auch nicht ins Problem dieses sogenannten Gentlemen`s Agreements kommen in Vorarlberg und wieder Leute extern abwerben. Intern betreiben wir dieses Talentmanagement gar nicht.
25. I: Welche Rolle spielt die Karriereplanung oder die Nachfolgeplanung für euer internes Recruiting?
26. A: Mhm. Das ist bei uns eine aufgeteilte Aufgabe, wir haben das Personalmanagement, also die Personalverwaltung mit Recruiting, Employer Branding, Lohnverrechnung und dann haben wir noch den Bereich International Consulting, die vor allem den Fokus auf das Thema Personalentwicklung legen. Und da geht es vor allem darum, Mitarbeitende zu begleiten, Mitarbeitenden Möglichkeiten aufzuzeigen, durchaus auch mit Mitarbeitenden Standortbestimmung zu besprechen. Bin ich noch am richtigen Platz? Gehöre ich woanders hin? Also da ist schwerpunktmäßig bei uns die Personalentwicklung dafür zuständig.
27. I: Gibt es bei euch einen definierten Ablauf für die Personalbeschaffung?
28. A: Ja, den gibt es. Wir sind gerade oder wir haben gerade den Ist-Prozess zum Recruiting abgeschlossen. Den haben wir evaluiert und sind jetzt aber noch am Abschluss dran, den Soll-Prozess zu erstellen. Da sind sehr, sehr viele Köpfe involviert und viele Bereiche von der Personalentwicklung, vom Personalmanagement bis hinein in die Fachbereiche binden wir alle mit ein, weil wir alle mit dem Thema Recruiting zu tun haben. Aber da gibt es dann einen Prozess, der definiert ist, ja.
29. I: Mhm... gibt es auch im Speziellen einen definierten Prozess für die interne Personalbeschaffung?
30. A: Ja, den gibt es auch. Möchtest du denn Personalbeschaffungsprozess in groben Zügen durchgehen oder brauchst du das jetzt nicht?
31. I: Ja, gerne den internen Prozess.
32. A: Ja, der interne Prozess, der funktioniert eigentlich gleich wie der externe, das heißt, nur mit dem einen Unterschied, dass du eben deinem Vorgesetzten Bescheid geben muss, dass du dich intern umschaust, dass du dich intern verändern möchtest und auch intern bewirbst. Dann machen wir keinen Unterschied mehr zwischen intern und extern, sondern teilen den Mitarbeitenden mit, dass sie sich wie von extern bewerben müssen. Das heißt, neue Bewerbungsunterlagen, gerne auch ein Motivationsschreiben, wobei darüber kann man diskutieren, ob das noch zeitgemäß ist oder nicht. Aber bei Internen ist es dann schon interessant zu erfahren, warum möchte die Person überhaupt wechseln oder was bringt sie denn für Kompetenzen mit? Was macht sie denn dann auch stark am neuen Arbeitsplatz? Und da ist schon notwendig, trotzdem was zu erfahren und natürlich kann man sich abstimmen intern, also die Führungskräfte sprechen miteinander, der abgebende Bereich, aber auch der aufnehmende Bereich, ob das Ganze auch zusammenpasst. Und da geht es dann auch um

ein Eintrittsdatum. Also wann kann die Person kommen? Sowa funktioniert dann oft nicht von heute auf morgen, weil die Person, die geht, auch eine Lücke hinterlässt und dann muss man aktiv nochmal vielleicht diesen Ersatzbedarf zuerst suchen. Dann begleitet die Person, die gehen wird, den neuen Mitarbeitenden noch und verlässt dann den Bereich nach einer bestimmten Zeit und startet irgendwo anders neu bei uns.

33. I: Du hast jetzt eh schon angesprochen, dass die Führungskräfte da eine wichtige Rolle einnehmen in diesen Prozess.
34. A: Mhm.
35. I: Welche Personen erkennst du denn noch, die relevant sind im Prozess also, damit es da nicht zu einer Schnittstellenproblematik kommt?
36. A: Ja, also wenn es wirklich zu Problemen kommen sollte, dann gibt es den Betriebsrat. Da kann man mit dem Betriebsrat natürlich auch in den Austausch gehen. Es gibt auch wirklich viele Mitarbeitende, die trauen sich diesen internen Prozess gar nicht anzugehen, weil sie wissen, meine Führungskraft könnte da sehr negativ reagieren und dann ist der Betriebsrat auch wieder eine richtige Anlaufstelle, um sich die Sicherheit zu holen, dass das richtig ist, was man macht und dass das auch legitim ist. Bei uns eben ist auch die Personalentwicklung wichtig, wenn wir vielleicht eben noch über das Thema Standortbestimmungen reden kann, vielleicht dass man auch ein Profil macht, um einfach mal seine persönlichen Werte zu erfahren, wo die Reise eigentlich hingehen soll. Wo fühle ich mich wohl? Macht für mich die Arbeit Sinn und welche Arbeit macht für mich Sinn? Und ansonsten, da sehe ich eigentlich keine anderen Bereiche mehr, die da mit eingebunden werden müssen, also es sind eben die Fachbereiche, die Personalabteilung, die Personalentwicklung und der Betriebsrat.
37. I: Mhm also Business Partner sind auch involviert?
38. A: Bei uns ist der Recruiter so etwas wie der Business Partner beziehungsweise der IC-Mitarbeitende ist ebenfalls so etwas wie ein Business Partner, es ist nur aus unserer Geschichte heraus so entstanden und schwer für Externe zu erklären. Wir nehmen es nicht so, aber es ist eigentlich nichts anderes wie ein Business Partner in der Personalentwicklung, der vielleicht Bereichscoach ist und der Business Partner in der Personalabteilung, der sich vom Eintritt bis zum Austritt um die Mitarbeitenden kümmert.
39. I: Okay, danke. Wenn wir jetzt auf das Thema Erfolgskontrolle schauen. Welche KPI`s schaut ihr euch denn im Speziellen in Hinblick auf die interne Rekrutierung an?
40. A: Also Reporting wird da immer wichtiger, wobei wir bei den internen Bewerbungen eigentlich kaum KPI`s verwenden, sondern da extrem viel Mundpropaganda ist und Vertrauen und Dialog. Das heißt, wir reden einfach miteinander und wir haben Erfahrungswerte. Wie hat die Person in letzter Zeit performt? Und macht ein Wechsel überhaupt auch Sinn? Also interne KPI`s sind mir keine bekannt.
41. I: Mhm. Aber in Hinblick auf die Personalbeschaffung generell werdet ihr euch wahrscheinlich verschiedene Kennzahlen ansehen?
42. A: Auf jeden Fall, natürlich. Da geht es immer um das Thema Qualität. Woher bekommen wir die qualitativsten Bewerbungen? Das heißt, die meisten Bewerbungen und die vielleicht von den Kompetenzen her am besten. Und vielleicht auch das Thema Zusage, aus welcher Region, welche Zielgruppe sagt uns denn zu und bleibt dann aber vielleicht langfristig auch im Unternehmen. Also das ist auch ein wichtiger KPI, um sagen zu können, die Person wechselt nicht nach einem Jahr, weil sie jetzt aus Tirol kommt, sofort wieder zurück, also da gibt es schon Analysen und Statistiken. Wo wir gemerkt haben, dass wenn wir mit HTLs, mit denen wir sehr gern zusammenarbeiten, aus anderen Bundesländern zusammenarbeiten und die direkt nach der Matura zu uns kommen, dann gehen die meistens nach einem bis zwei Jahren auch gerne wieder nach Hause. Alles, was länger als 2 Jahre im Unternehmen bleibt, bleibt dann für sehr, sehr lange, also da sind wir bekannt dafür, dass dann ganz viele bei uns alt werden.
43. I: Wenn wir jetzt nochmal den Blick auf den gesamten Prozess der internen Personalbeschaffung richten. Was sind aus deiner Sicht die kritischen Erfolgsfaktoren, die unbedingt berücksichtigt werden müssen, damit der Prozess möglichst reibungslos abläuft?
44. A: Time to Hire, also man muss schnell sein, man muss wirklich sofort reagieren. Man muss sofort Antworten liefern und auch auf rechtliche Fragen Antworten haben. Man muss aber auch über alles, was intern und die Firma betrifft, was Benefits betrifft und was vielleicht die

Eigenheiten der Firma betrifft, Bescheid wissen und Antworten liefern. Die Kommunikation ist dann auch sehr wichtig. Also man muss in der richtigen Sprache, in der Unternehmenssprache sprechen, damit meine ich bei uns die Du-Kultur, also die muss verstanden werden und die muss akzeptiert werden, es ist nicht jeder so. Für uns ist es aber ein wichtiger Faktor, wir beginnen wirklich ab dem ersten Kontakt in der Bewerberkommunikation damit, ins Du einzusteigen. Ja, und dann geht es ja wirklich wieder darum, schnelle Entscheidungen zu treffen, ob das zusammenführt oder nicht. Wenn es eine Absage gibt, ist das für mich auch ein Erfolgsfaktor, wenn wir ehrlich kommuniziert und beide Personen danach Verständnis dafür haben. Denn die Person könnte sich wieder einmal bewerben oder könnte nur ganz knapp im Prozess gescheitert sein, weil es halt nun einmal jemanden gegeben hat, der besser ist. Da spielt auch wieder das Thema Kommunikation, Umgang, Werte mit rein, dass man da richtig agiert.

45. I: Habt ihr da auch schon negative Erfahrungen gemacht, wenn es zu einer Absage gekommen ist?
46. A: Ja, das gibt es einfach. Das kommt immer wieder mal vor. Das Beispiel mit der Du-Kultur, vor allem wenn es da eine Absage gibt, dann kommt das nicht immer so gut an bei den Mitarbeitenden. Wobei mir mittlerweile keine Fälle mehr bekannt sind. Vielleicht haben ganz viele Firmen schon auf dieses Du umgestellt und dieses mittlerweile schon gang und gäbe. Wir machen es seit Bestehen. Ich selber bin einfach ein Freund davon. Ich finde es einfach viel einfacher und unkomplizierter, um in den Austausch zu gehen. Negative Erfahrungen haben wir sicher auch schon gemacht, weil der Fachbereich vielleicht zu lange gebraucht hat, um Antworten zu liefern. Jetzt nicht unbedingt HR, aber der Fachbereich muss einfach auch schnell entscheiden, wollen wir in den Bewerbungsprozess gehen, ja oder nein? Oft sind die nicht so entscheidungsfreudig und eine gewisse Entscheidungsfreudigkeit gehört beim Recruiting einfach dazu. Ja, und wenn man nicht ehrlich kommuniziert bei Absagen, sondern vielleicht auch Standardfloskeln verwendet, dann kann schon auch einiges zurückkommen. Da gilt es, eine Lawine abzuwehren und man muss sich natürlich auch an gewisse Regeln halten und man darf sich natürlich nicht die Finger verbrennen dabei. Oder blödes Beispiel, aber wir stellen dich nicht ein, weil du eine Frau bist, also komplett blödes Beispiel, vergiss das auch gleich wieder, aber da gibt es auch nach Anti-Diskriminierungsgesetz Dinge, bei denen man vorsichtig sein muss und man richtig zu agieren hat.
47. I: Mhm. Braucht es aus deiner Sicht einen definierten Ablauf für die interne Rekrutierung?
48. A: Ja. Definitiv. Das ist wichtig.
49. I: Mhm. Vielleicht nochmal zusammengefasst, was wären da die wichtigsten Punkte für dich, die beim internen Recruiting nicht vergessen werden dürfen?
50. A: Ja, offene Kommunikation. Flexible und verständnisvolle Führungskräfte. Chancen ermöglichen auch, was das Thema ewiges Lernen betrifft. Vielleicht einmal wirklich einen Kompetenzen-Check, ob das wirklich zielführend ist. Und ich habe das Gefühl, auch viel Eigenverantwortung bei Mitarbeitenden ist wichtig, die Interesse haben, intern zu wechseln, also die sollten ein sehr gutes Eigenbild besitzen, ansonsten brauchen sie vielleicht ein Fremdbild und man muss ihnen ehrlich sagen, dass es keinen Sinn macht, denn es wird nicht jeder interne Wechsel zum Erfolg führen. Die Erfahrung, die machen wir natürlich auch.
51. I: Gibt es noch Ergänzungen von deiner Seite oder Anmerkungen vielleicht zu Themen, die wir noch nicht angesprochen haben?
52. A: Mhm... nenne mir einfach ein Schlagwort und ich kann dir gerne was dazu sagen, aber das Thema ist so umfangreich.
53. I: Ja, also, ich glaube die Punkte, die ich mir notiert habe, hast du eh schon angesprochen, das passt ganz gut so.
54. A: Okay, okay.
55. I: Super, wenn es nichts mehr gibt, würde ich die Transkription stoppen. Vielen Dank!
56. A: Mhm. Sehr gerne.
-

Interview B

17.04.2023

Dauer: ca. 40 Minuten

1. I: So, die Transkription, die funktioniert jetzt schon mal, dann werde ich die Aufnahme starten. Darf ich dich zu Beginn gleich bitten, dass du dich kurz vorstellst? Und ja, dass du auch kurz beschreibst, was du für Aufgaben und Funktionen im Unternehmen hast.
2. B: Ja, perfekt, vielen Dank. Mein Name ist X, ich bin bei X als HR-Partner zuständig für rund 700 Mitarbeiter von 1500 in den Bereichen Energieerzeugung, IT und Tourismus. Neben den Aufgaben als HR Business Partner bin ich der Projektleiter für alle Digitalisierungsprojekte und sehr stark im Bereich Prozessmanagement und Prozessgestaltung innerhalb von HR eingebunden. Das betrifft bei uns aktuell vor allem die Themen New Work, Recruiting 4.0 ist bei uns ein Projekt und ja, damit verbringe ich meinen Alltag. Beschäftigt bin ich hier seit 5 Jahren.
3. I: Super, danke. Ja, du hast es eh schon erwähnt, als HR-Partner bist du ins Recruiting involviert oder stark eingebunden. Wie nimmst du denn die aktuelle Recruiting-Situation wahr?
4. B: Vielleicht als kleiner Nachtrag noch, also wir leben das HR Business Partner Modell nicht wie es die Theorie sagt, dass es einen getrennten Shared-Service als Recruiting oder irgendwas gibt. Bei uns ist der HR-Partner auch immer der Recruiter für die Bereiche. Diese Doppelrolle haben wir entwickelt, diese Rolle entwickeln wir im Moment auch weiter. Aber grundsätzlich ist es so, dass ich von A bis Z für die Bereiche verantwortlich bin. In meinen Aufgaben, die ich erwähnt habe, beziehungsweise in den Bereichen, in denen ich tätig bin, gibt es verschiedene Herausforderungen, wenn man sie so nennen will. In einem Fall beispielsweise im Tourismus suchen wir relativ niedrig qualifizierte Mitarbeiter, zum Beispiel Gastronomiemitarbeiter, Abräumer, Koch, der ist schon höher qualifiziert, aber Mitarbeiter, die grundsätzlich stark am Markt verfügbar sein sollten. Da stellen wir ganz einen riesen Mangel fest an diesen Personen oder an arbeitssuchenden Personen am Vorarlberger Arbeitsmarkt. Auf der anderen Seite suche ich in der Wasserkraft, das ist für uns das größte Geschäftsfeld, und ich suche dort Diplomingenieure, Elektrotechniker, Maschinenbauer, Projektleiter für unser neuestes Projekt. Wir bauen nämlich ein neues Kraftwerk und suchen dort erfahrene Mitarbeiter. Wir reden von einer Investitionssumme von 2 Milliarden Euro und einer Bauzeit von 15 Jahren. Entsprechend ist es unbedingt notwendig, Erfahrung in dieser Größenordnung zu haben, wenn man sich die Bauprojekte der letzten Jahre anschaut, in ganz Österreich gibt es nicht viele Projekte, die 2 Milliarden waren. Entsprechend finden wir auch dort wenig Mitarbeiter. Wie antworten wir auf das Ganze? Also wir haben einen See, der sehr leer ist. Man kann darüber reden, ob man den Köder ändern soll oder irgendwo anders fischen gehen soll. Wir haben das Problem, dass wir deutschsprachig sind als Unternehmenssprache. Wir haben keine Möglichkeit für internationales Recruiting. Internationales Recruiting wird bei uns als Terminus verwendet, bedeutet aber maximal Norddeutschland und vielleicht noch Südtirol, aber keine nicht Deutsch sprechenden Mitarbeiter. Das ist ein Ansatz, wo wir probieren, den Topf oder den Teich größer zu machen. Grundsätzlich haben wir aber eine sehr angespannte Situation.
5. I: Du hast jetzt schon einige Recruiting-Herausforderungen genannt. Wie sieht es bei euch mit den Themen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung und Fluktuationen aus?
6. B: Als ich vor 5 Jahren im Unternehmen angefangen habe, haben wir eine Fluktuation gehabt, die ähnlich einer staatlichen Einrichtung eines Amtes ist, das entspricht unter einem Prozent. Unter einem Prozent spricht man auch davon, dass Unternehmen nicht gesund sind, weil eine gewisse Fluktuation notwendig ist, damit man neue Ideen, Innovationen etc. hat. Wir sind mittlerweile auch durch Corona geschuldet, ich weiß nicht, ob man es als Ziel bezeichnen kann, die Fluktuation zu steigern, aber wir sind dem Industriewert nähergekommen. Aber ich glaube, in der Vorarlberger Industrie ist die Fluktuation zwischen 4 und 8 %. Mittlerweile sind wir glaub ich bei 3 oder 4 % so in diese Richtung. Es verlassen uns immer wieder Mitarbeiter, nicht nur Pensionisten, das merken wir, dass das für uns immer mehr ein Thema wird, wobei das nicht

- zwingend negativ für uns aktuell ist, also noch nicht negativ ist, weil das einfach Bewegung reinbringt.
7. I: Mhm.
 8. B: Das Thema Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung ist bei uns ein sehr wichtiges. Wir haben sehr viel Know-how. Bei uns kann man sich, also wir ordnen uns selbst da der Industrie zu. Wenn man sich das aber genauer anschaut, sind wir kein Industrieunternehmen. Wir produzieren in diesem Sinne nichts am Fließband, sind kein Leuchtenhersteller oder jemand, der Kräne baut, das schaffen wir alles nicht. Bei uns wird die Arbeit in den Kraftwerken überwiegend von Maschinen gemacht. Unser Kapital sind die Mitarbeiter, die diese Maschinen bedienen. Aber es ist nicht klassisch so, dass wir 100 Mitarbeiter haben, die irgendwas zusammenstecken und was machen, sondern wir haben wirklich relativ hoch qualifizierte. Die Stelle, die am meisten weh tut im Moment, ist wirklich eine Hilfsarbeiterstelle, weil wir es nicht gewohnt sind, jemand unqualifiziertes ins Unternehmen zu holen. Bei uns ist jeder Mitarbeiter irgendwie ausgebildet in irgendeinem Bereich und da haben wir zum ersten Mal wirklich jemanden gesucht, der im Kraftwerk Wasserflecken etc. wegputzt, da braucht man keinen Lehrausbildungsabschluss. Das war ein sehr langer Prozess, das der Linie beizubringen, aber da merkt man einfach, dass wir ein bisschen anders denken. Aber ich glaube, dass Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung und Fluktuation langfristig für uns immer mehr ein Thema wird. Wir haben langgediente Mitarbeiter, da sind wir auch sehr stolz darauf und möchten das auch weiterhin so haben.
 9. I: Mhm, danke. Auf welche externen und internen Kanäle setzt ihr, um an Personal zu kommen?
 10. B: Wir sind als Arbeitgeber sehr bekannt, glaube ich, in Vorarlberg. Also bis ich mich bei X beworben habe vor 5 Jahren, da hat das Unternehmen noch keinerlei Rolle für mich gespielt, kommt aber vielleicht daher, dass ich nicht im Zielgebiet wohne, wo wir aktiv tätig waren vor 5 Jahren. Aber grundsätzlich sind wir ein ausgezeichneter Arbeitgeber und sind auch überregional bekannt. Mit der aktuellen Energiepreisdiskussion am Markt stellen wir fest, dass wir immer bekannter werden, beispielsweise wenn man sich die Herkunft unserer Bewerbungen ansieht, ich glaube über die Hälfte der Bewerbungen kommt direkt von unseren Produktwebseiten. Das heißt der, der den Strom sucht und vielleicht bei uns fündig wird, findet mitunter, könnten wir die These aufstellen, auch den Job bei uns. Davon profitieren wir sehr stark, benutzen auch immer mehr natürlich unser Produktmarketing als Personalmarketing. Dementsprechend hat unser externes Recruiting wenig bis kaum Unterstützung von externen Dienstleistern. Wir setzen Temporär- oder Leasingpersonal nur ein, wenn es wirklich sehr stark um Befristungen geht, da reden wir von einem Zeitfenster von vielleicht maximal einem halben Jahr, aber auch bei einem halben Jahr überlegen wir eine direkte Beschäftigung, weil unser Eigentümer, das Land Vorarlberg, auch nicht der größte Fan ist von temporären, vielleicht auch dubiosen Arbeitsverhältnissen. Entsprechend haben wir da politisch ein bisschen einen Druck. Bei Externen sind jetzt in den letzten Monaten ganz stark große Headhunter dazugekommen, die überregional gezielt nach Mitarbeiter suchen. Wie ich vorher gesagt habe, das ist mit dem Thema auch, dass wir wirklich sehr erfahrene Mitarbeiter suchen, wo wir gar nicht die Kanäle dazu hätten beziehungsweise es sehr aufwändig wäre, dort zu suchen. Das wäre so die externe Perspektive.
 11. I: Okay.
 12. B: Beim internen Recruiting, wir haben 2016 den umgekehrten Weg gehabt wie jetzt. Da waren die Energiepreise nicht sehr attraktiv. Da hat es bei uns Umstrukturierungen gegeben. Der hat man das Konzernergebnis, das Unternehmensergebnis langfristig sicher müssen, also das war eine angespannte Situation, da hat man einen sehr starken Fokus auf den internen Arbeitsmarkt gelegt und diesen Fokus haben wir nicht mehr weggenommen. Das heißt, wir haben viele Werkstudenten, die bei uns reinkommen und dann ihre interne Karriere starten, genauso Lehrlinge, die übernommen werden, aber da haben wir auch Führungskräfte, die den anderen Weg gehen und sagen, ich habe jetzt 6 Jahre diesen Bereich gesehen, ich interessiere mich für was anderes.
 13. I: Mhm.
 14. B: Ja, mit uns verbunden sind über 12 oder 13 Unternehmen und eine entsprechend große Bandbreite an verschiedenen Aufgaben. Wir haben im gesamten Unternehmen über 200 Berufsbilder, das ist bei 1500 Mitarbeiter glaube ich eine hohe Anzahl, aber es ist immer die

Frage, wie man zählt, aber der Abwäscher und Abräumer sind jetzt A Beispiele und bei Z ist der Zählermonteur dabei und dazwischen haben wir eigentlich alles. Es gibt ganz spannende Jobs wie Bachfassungswärter oder Liegenschaftswärter und so Themen, also Sachen, die man sonst nicht am Arbeitsmarkt findet.

15. I: Mhm.
16. B: Und wo es in Österreich 20 Leute gibt, die das machen. Ich glaub, da haben wir eine sehr große Breite und viele Jobs bauen darauf, dass man sich hineinentwickelt. Dementsprechend ist das interne Recruiting wichtig. Wir schreiben grundsätzlich also in 99 % der Fälle alle Jobs vorher intern aus und geben unseren Mitarbeitern selbst die Chance, dort reinzukommen oder sich darauf zu bewerben. Also uns ist es immer wichtig, dass dieser Aspekt geöffnet wird. Es gibt ein paar Positionen, wo es ausdrücklich nicht erwünscht ist, wenn es um bestimmte Positionen halt geht, wo vielleicht der Fokus drauf ist, wo gewünscht wäre, dass jemand extern kommt. Eben um das Thema mit den Fluktuationen bisschen zu steuern. Also zum Beispiel werden Innovationsmanager bei uns immer extern bedient. Die Frage ist, wenn man schon mal 15 Jahre im Unternehmen ist, wie viel Innovation bringt er dann noch mit in den Alltag. Ein bisschen anders handhaben wir das, was die Ausschreibungen angeht, aber grundsätzlich ist das interne Recruiting ein sehr wichtiger Kanal für uns.
17. I: Mhm, also ihr schreibt Stellen zuerst nur intern aus und nach wie vielen Wochen oder wann ungefähr schreibt ihr sie dann extern aus?
18. B: Wenn wir das Gefühl haben, dass es intern überhaupt Kandidaten geben könnte, die diesen Job machen, lassen wir das vielleicht ein bisschen länger drinnen. Es gibt auch Positionen, also ich kenne, glaube ich, alle Elektrotechniker bei uns. Das werden so 40 Leute sein oder diplomierte Elektrotechniker. Wenn ich jetzt nochmal einen ausschreibe, weiß ich eigentlich, dass alle in einer Beschäftigung sind, also hoffe ich mal, dass wir sie zielgerichtet einsetzen. Entsprechend würde ich diese Stelle schalten und spätestens 24 Stunden später wäre sie extern verfügbar. Aber das ist auch unser Commitment auch mit dem Betriebsrat, der sich wünscht, dass unsere Mitarbeiter auch intern Möglichkeiten haben und dass wir eben immer vorab intern ausschreiben.
19. I: Mhm. Danke. Wenn du den Blick auf den Interviewleitfaden wirfst und wir schon über das interne Recruiting gesprochen haben, wie wichtig schätzt du denn die interne Rekrutierung in eurem Unternehmen ein auf einer Skala von 1 bis 6, also 1 ist unwichtig und 6 sehr wichtig?
20. B: Ich würde unser internes Recruiting als sehr wichtig einschätzen. Grundsätzlich glaube ich aber, dass wir im Moment aber noch nicht diesem Stellenwert auch gerecht werden, sag ich jetzt mal. Also wichtig ist es für uns, wir schaffen es noch nicht so hundertprozentig, auch wirklich das zu fördern. Das Beispiel, wenn es dann um die Diskussionen geht, unsere Führungskräfte sind beispielsweise nicht immer darauf sensibilisiert, dass wir auch intern schauen, kommt jemand für diese Stelle in Frage, also das fehlt uns noch ein bisschen.
21. I: Was würdest du zusammengefasst sagen, was für eine Rolle die interne Rekrutierung bei euch spielt?
22. B: Ich glaube, dass es für einen attraktiven Arbeitgeber eine wichtige Rolle ist, dass man diese Türen auch aufmacht. In der Theorie glaube ich, dass sie eine relativ große Rolle spielt. Da sind wir noch nicht so weit, aber ich glaube, es ist jedem bewusst, dass das ein wichtiger Kanal sein könnte oder Kanal ist. Aber als ausbaufähig würde ich es bezeichnen.
23. I: Spielt euer Talentmanagement fürs interne Recruiting auch eine Rolle?
24. B: Eine ganz wichtige Rolle, wenn man es genau nimmt. Wir haben eine sehr, sehr gute Personalplanung, wahrscheinlich eine von den besten in der Region. Also wir planen die nächsten 5 Jahre bis auf jeden Kopf genau hinaus und bis auf jeden Cent genau und das ist komplett digitalisiert mit den Führungskräften, jedes Jahr gibt es diesen Prozess. Also wir können genau sagen, was kostet das Personal am 31.12.2025. Wir können das auf den Tag genau sagen, wie viele Leute wir wo haben. Und das spielt sehr stark mit dem Talentmanagement zusammen, weil wir natürlich auch dort Pensionierungen, Austritte, Arbeitszeitreduktion und alles planen. Und das ist eine sehr wichtige Rolle, wir haben auch 100 Lehrlinge bei uns in der Ausbildung und die verplanen wir genau gleich, also wenn er bei uns startet, suchen wir im Nachgang schon die Stelle, wo können wir ihn darauf setzen.
25. I: Mhm.

26. B: Wir sind sehr budgetgetrieben. Das heißt, bei uns gibt es keine Einstellung ohne Budget und ohne entsprechende Unterschriften. Das ist sehr bürokratisch, ich muss auch gestehen, wo ich angefangen habe war das Kapitel nicht so attraktiv. Mittlerweile sehe einen riesigen, riesigen Wettbewerbsvorteil auch am Arbeitsmarkt, weil wir halt den Leuten ganz klar sagen können, wir haben die Stelle schon geplant. Wenn ich auf einer Jobmesse bin und Studenten kennenlerne und die kommen zu mir und sagen, bleiben wir beim Beispiel Personal, ich bin Personalerin, mich interessiert das Thema, wo ich kann da reinschauen und ich kann antworten, am Tag X ist eine Stelle drinnen und das gilt zu 99 %. Natürlich gibt es immer Abweichungen, aber da kann ich relativ viel machen und das ist gerade für uns ganz wichtig, gerade wenn es um die internen Möglichkeiten geht.
27. I: Für welche Positionen im Unternehmen kommt denn die interne Rekrutierung bei euch am häufigsten zum Einsatz?
28. B: Ich glaub, vor allem im Fachkräftebereich, wo es wirklich darum geht... also ich muss leider ein bisschen ausholen, aber bei uns in der Organisationsstruktur gibt es eine zentrale Einheit, die technische Instandhaltung. Da sind alle Konfessionen untergebracht Maschinenbau, Elektrotechnik, etc. Da ist eigentlich immer der Start der Mitarbeiter. Das heißt, ob jemand intern aus der Lehre kommt oder extern reinkommt, ein junger Elektrotechniker zum Beispiel, die starten immer zentral im Normalfall und werden dann an die einzelnen Kraftwerke bei Divisionsarbeiten überlassen oder bei Instandsetzungsarbeiten und kommen aber immer zu ihrer Homebase zurück und lernen so unser Unternehmen kennen. Jedes Kraftwerk ist ein Unikat, also es gibt es in dieser Form nur einmal. Jede Konfiguration, wenn man es so nennen will, ist einmalig. Entsprechend muss man das wirklich kennenlernen und da spielt es wirklich eine Rolle, dass die Leute zentral starten und dann 3-4 Jahre das machen. Ich habe jetzt gerade im Moment einen Fall, wo jemand von der zentralen Stelle heraus wechselt, in ein Kraftwerk und sagt, ich habs jetzt gesehen. Es war abwechslungsreich, aber ich möchte jetzt an diesem Standort tätig werden und das ist ein wahnsinnig gutes Beispiel, weil meine Erfahrung ist, je höher qualifiziert es hinaufgeht, umso schwieriger ist es, da reinzukommen. Ich sage jetzt mal, wenn wir einen Logistiker mit dem Hintergrund Compliance suchen, da gibt es bei uns wahrscheinlich niemanden, der nicht eh schon in dem Bereich tätig ist. Entsprechend gibt es da ein bisschen Schwierigkeiten, das wirklich als interne Chance zu verkaufen. Nehmen wir an, wir suchen eine Führungskraft und da bildet sich intern jemand raus, der automatisch diese Rolle übernimmt oder ein neues Team führen könnte, dann läuft es gar nicht so durch den Recruiting-Prozess, sondern dann wächst das über die Zeit. Auch die Idee von unserem Talentmanagement, wenn wir hier jemanden im Haus haben, der diesen Job gut machen könnte und eigentlich nicht wirklich jemand von extern gebraucht werden kann, dass wir den in die Position schieben und dann würden wir die ehemalige Position ausschauen. Also das wäre dann so eine Verschiebung. Aber grundsätzlich gilt, dass es bei den Fachkräften am besten funktioniert. Ich glaub, das ist ein gutes Beispiel, weil sie sehr vergleichbar miteinander sind. Da ist wenig Spezialwissen da, entsprechend glaub ich, ist der doch gut einsetzbar und auch wenn wir uns das regelmässig anschauen, wir haben am meisten Mitarbeiter in diesem Bereich.
29. I: Du hast eh schon einige Vor- und Nachteile angesprochen, die sich bei der internen Rekrutierung ergeben, worin siehst du denn die größten Chancen, Potenziale bei der internen Rekrutierung?
30. B: Wir probieren immer zu argumentieren, dass die interne Personalbeschaffung den Vorteil hat, dass die Person relativ schnell einsatzbereit ist, was das Branchenwissen angeht und haben wahrscheinlich einen riesen Vorteil, den wir auch gut verkaufen können, weil wir glauben, dass das Insiderwissen, wenn man es so nennen will, nicht aus rechtlicher Sicht, dass das sehr, sehr viel Wert hat für uns als Unternehmen und wir lange Einarbeitungen relativ stark kürzen können oder beziehungsweise mehr fokussieren können auf wirklich inhaltliches Spezialwissen. Das ist für mich ein riesen Vorteil, den wir haben. Mir kommt auch vor, dass wir bei internen Personalrochaden mehr Einfluss auf Übergang etc. nehmen können. Wenn man jemand Externes holt, der wird irgendeine Kündigungsfrist haben. Beim Internen ist es so, dass wir einen schleichenden Verlauf haben können und sagen können okay, wir haben jetzt ein größeres Projekt, du kannst das noch fertig machen, aber einen Tag in der Woche bist du bereits im neuen Team. Da sind unsere Führungskräfte sehr kreativ, was das angeht, muss man wirklich probieren können, sie auch reinzuholen. Weil wenn wir eine Personalplanung

haben, der Personalbedarf ist immer dringend, also es muss immer jetzt und sofort eine Lösung geben und entsprechend sind wir immer froh, wenn wir da relativ schnell schon mal ein Signal geben können. Und was natürlich ein Vorteil ist, den internen Kandidaten kennt man bereits. Also das ist ja ein sehr großer Vorteil, der oft ausgenutzt wird, um das gut zu verkaufen. Auch um zu sagen okay, erkundige dich bei deiner jetzigen Führungskraft, kann der den Job machen, passt der zum Team, also diese Themen.

31. I: Es gibt natürlich auch Risiken oder Gefahren, die sich bei der internen Rekrutierung ergeben. Welcher erkennst du da?
32. B: Ich glaub, das ist das, was wir ganz am Anfang gehabt haben, mit der Fluktuation. Man hat halt dann dieselben Leute um sich. Da stellen wir fest, dass es schon ab und zu gut tut, wenn man da bisschen einen anderen Wind reinkriegt. Und auch was man natürlich immer beachten muss, ist eine gewisse Objektivität. Ich hab das Gefühl, dass bei internen Bewerbungen vielleicht manchmal nicht ein Auge, sondern zwei Augen zugeedrückt werden und gesagt wird, das trauen wir ihm schon zu und der macht das schon. Je nachdem, was das Unternehmen für eine Trennungskultur hat, oder eine Kritikfähigkeitskultur, wenn man das so nennen will, ist es ab und zu schwierig. Da sitzt plötzlich jemand im Bereich, der nicht zwingend dafür geeignet ist und niemand traut sich ihm das zu sagen. Haben wir auch schon erlebt und deshalb glaube ich, man muss ja immer ein bisschen abwägen, ob das wirklich was sein könnte. Hat alles Vor- und Nachteile, wobei wir probieren, diese Chancen und Risiken, diese probieren wir auszugleichen, indem wir wirklich eine schöne Planung haben. Das Beispiel, das ich vorher genannt habe, mit dem Ausbildungsweg. Wir haben den Vorteil und das merkt man glaube ich auch bei uns im Personalmarketing, wir haben einfach, also wenn man schaut, von der Größenordnung, was uns als Arbeitgeber auszeichnet, als Elektriker macht man die Instandhaltung für 3-4 Linien und das funktionieren ganz gut. Bei uns sind das Kraftwerke, wo mitunter ganze Städte dranhängen, das ist einfach von der Größenordnung ganz anderes. Man muss auch sagen, dass gerade auch die junge Generation schon bisschen Respekt vor dem Ganzen hat und sagt, wenn ich das Kabel falsch anschließe, wird es vielleicht bei der Laura zu Hause dunkel und ich weiß nicht, wie gut das ankommt, also das sind so ein bisschen die Themen, die man dort hat.
33. I: Mhm danke.
34. B: Aber ich glaube, also man muss beidem sehr offen gegenüber treten, und wir probieren es einfach zu lösen, indem wir sagen okay, wir möchten einen sauberen Prozess haben. Wir schreiben das schön aus. Grundsätzlich möchten wir auch, dass sich intern Chancen auf tun, das ist ganz wichtig. Früher war es so, dass man 40 Jahren denselben Job gemacht hat, aber das wird nicht mehr so sein und dem möchten wir auch ein bisschen entgegenwirken. Es gibt genügend Fälle, wo es gut gegangen ist und es gibt aber auch Fälle, wo es nicht so gut gegangen ist und ja, da muss man ein bisschen darauf eingehen, aber grundsätzlich wie gesagt, der interne Recruitingprozess ist sehr wichtig. Dementsprechend glaub ich, kann man dann nicht zu viel Zeit investieren und sich das sauber anschauen. Was wir feststellen, weil du auch den Prozess kurz angeschnitten hast, es ist wahnsinnig wichtig, dass der Prozess allen klar ist und transparent ist. Vor allem auch für Führungskräfte etc., weil es doch irgendwie halt ein Abwerben ist mitrunter und dann die Führungskraft sagt ja, den hat man jetzt angesprochen und aus Trotz gebe ich nicht weg und der muss 3 Monate bei mir sitzen und das Einzige, was wir dort geschafft haben oder wo wir viel gelernt haben und glaube ich auch ganz gut gelöst haben, ist einfach, dass dieser Prozess für jeden Mitarbeiter sofort erkenntlich ist. Wie läuft das ab, wann ist wer zu informieren. Man muss nicht bei jedem Gedanken an einen anderen Job die Führungskraft anrufen und sagen, du bist eine nette Chefin, aber ich interessiere mich doch für einen anderen Bereich, da macht man mir nur Angst, aber wenn man dann wirklich mal ein konkretes Gespräch gehabt hat und jetzt klicke ich auf jetzt bewerben, spätestens zu diesem Zeitpunkt muss man mit offenen Karten spielen und sagen, so schaut es aus, das sind meine Interessen.
35. I: Du sagst, dass es da einen transparenten Prozess braucht, habt ihr generell einen definierten Personalbeschaffungsprozess, also jetzt nicht nur auf die interne Rekrutierung bezogen?
36. B: Ja, grundsätzlich ist bei uns alles dokumentiert, weil wir auch ein Risikomanagement darüber haben. Wir müssen das jährlich beurteilen, was für ein Risiko das ist, wenn wir die Person nicht finden, die wir brauchen. Und entsprechend muss das dokumentiert sein. Also es gibt 2

Versionen, es gibt hier eine offizielle Version, wo ein Risiko gemanagt wird. Wir stellen aber fest, dass der Rekrutierungsprozess sehr agil geworden ist mittlerweile, weil man sich an ganz vielen Gegebenheiten anpassen muss. Gestern war noch wichtig, dass möglichst viele Informationen vom Bewerber vorliegen, wenn man sich das heute anschaut, wir schalten diese Woche die WhatsApp Bewerbung frei, dann kann man sich über WhatsApp bei uns bewerben. Ist, glaube ich, eine tolle Möglichkeit. Vor 3 Jahren hätte mir jede Führungskraft den Vogel gezeigt und gesagt also alles, was gut ist, aber über WhatsApp bewirbt man sich sicher nicht. Das ist ja so eine wichtige Aufgabe in meinem Unternehmen oder meinem Team, dann möchte ich niemanden, der im Zug ein WhatsApp ausfüllt oder was auch immer. Aber ich glaube, grundsätzlich der Prozess ist festgehalten, der ist auch kommuniziert, der weicht immer ganz leicht ab. Ja, aber da sind wir ganz, ganz gut unterwegs und das ist einfach wahnsinnig wichtig, dass ich feststelle, dass der allen Beteiligten, das heißt HR, dem Bewerber selbst, allen Stakeholdern, die dieser Prozess hat, kommuniziert wird. Auch der alten Führungskraft und der neuen Führungskraft, weil meistens scheitert es nicht an dem Bewerber am Ende des Tages, sondern eher an den Befindlichkeiten der Führungskräfte. Und da muss man einfach von Tag 1 und ganz, ganz offen sein. Ich muss ja auch irgendwie, also bei uns ist ja eine Eskalationsstufe eingebaut. Das heißt, wenn es wirklich keine Einigung gibt, steht relativ genau drinnen, an wen man sich wenden kann, der dann Entscheidungen herbeibringt. Das ist bei uns der Vorstand, also das oberste Management, aber das ist niedergeschrieben, dass man sagt okay, wenn ihr zwei Leiter es nicht schafft, auf eurer Stufe zu kommunizieren und eine Lösung zu finden, dann entscheidet jemand anderes für euch und das ist diese Person. Wir haben die Erfahrung gemacht, also ich will nicht sagen, es schreckt ab, aber ich schaue, dass da eine Lösung zustande kommt. Aber da sind die Prozesse ganz, ganz sauber definiert und das ist auch ein riesen Vorteil, also ohne diese Prozesse hat man auch keine Chance, da was zu machen. Also das muss vorab geklärt sein und muss sauber umgesetzt werden.

37. I: Mhm habt ihr also den internen Rekrutierungsprozess auch klar definiert oder ist der dem externen sehr ähnlich?
38. B: Grundsätzlich ist er sehr ähnlich, aber er ist schlanker gehalten, sag ich jetzt mal so. Auch die internen Leute müssen sich eigentlich über unser Bewerbungsportal bewerben. Die Schritte sind natürlich wesentlich geringer, weil man dann nicht den großen Schnupperprozess hat. Das ist also ein bisschen zusammengefasst. Aber auch dieser Prozess ist definiert und der ist fast wichtiger, dass der definiert in der Kommunikation ist als der externe.
39. I: Mhm müssen da die aktuellen Führungskräfte informiert werden, wenn ich mich auf eine anderen Stelle bewerbe?
40. B: Ja, also wir haben gesagt, bei der Bewerbung selbst nicht. Wir empfehlen es, sobald ich auf Bewerbung klicke, dass ich meine Führungskraft informiere. Ich sage, spätestens wenn das Gespräch mit Personal und der neuen Führungskraft, also das offizielle Gespräch, stattgefunden hat, muss man da ganz klar darüber reden. Also das wäre der Punkt. Mittlerweile hat es sich etabliert, dass die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern ein gutes Verhältnis haben und sie eh früh informiert werden. Aber spätestens, wenn wir im Gespräch mit der Person sitzen, und sagen, du hast dich jetzt für die Stelle XY beworben, weiß dein jetziger Chef Bescheid und er sagt nein, dann legen wir es ihm nahe, das möglichst schnell zu machen, damit einfach dann nicht irgendein Nachteil für jemanden entsteht.
41. I: Wer sind aus deiner Sicht die wichtigsten Personen im internen Personalbeschaffungsprozess, damit es möglichst zu wenigen Problemen kommt zwischen den Schnittstellen?
42. B: Grundsätzlich glaube ich, dass der Bewerber sehr wichtig im Bewerbungsprozess ist, aber ansonsten auch alle, die irgendwo eine Entscheidung zu treffen haben. Und das sind aus meiner Sicht vor allem die alten Führungskräfte und die neue Führungskraft. Als Personaler sehe ich mich im Bewerbungsprozess immer so ein bisschen als Moderator, der das ganze begleitet, ist auch keine unwichtige Rolle, ich will die Personaler nicht kleinreden oder sowas. Aber ich glaub, viel wichtiger sind die Leute am Ende des Tages, die die Entscheidungen treffen. Also die jetzige und neue Führungskraft und der Bewerber sind für mich die wichtigsten Personen. Man merkt auch oft, dass persönliche Befindlichkeiten ein bisschen ausgespielt werden. Du hast damals jemanden von mir genommen und der war so wichtig, den hast du 4 Monate zappeln lassen und jetzt lass ich dich mal ein bisschen zappeln. Ich würde sagen, das

ist Kindergarten, in die Richtung geht das. Das ist schon vorkommen, dass manche Führungskräfte mehr gebeten werden wollen als andere. Am Ende des Tages sind die Leute wichtig, die auch betroffen sind. Wichtig ist auch, dass der Wechsel sauber funktioniert. Deshalb ist auch wichtig, wie ich vorhin gesagt habe, dass der Prozess transparent ist. Die abgebende Führungskraft soll zum Beispiel auch wissen, da kommt was.

43. I: Mhm. Du hast jetzt schon öfters angesprochen, dass ihr euch den Prozess sehr genau anschaut. Welche KPI's schaut ihr euch denn in Hinblick auf das interne Recruiting an? Wie messt ihr den Erfolg?
44. B: Grundsätzlich die Anzahl, wie besetzen wir was, extern oder intern, das ist für uns eine ganz wichtige Auswertung. Auch wie lange braucht der Wechsel wirklich? Ich glaube, das ist so etwas, an dem man sich gut orientieren kann. Der wechselt ja nicht innerhalb von 2 Tagen, was umgekehrt dann daraus schließen würde, war er wirklich so wichtig, dass er nach 2 Tagen wechseln könnte, braucht es 6 Monate, braucht es 3 Monate, die im Arbeitsvertrag stehen. An diesen Kennzahlen messen wir. Aber für uns der Hauptindikator, mit KPI's sind wir nicht so reif, wie wir sein sollten, sag ich jetzt mal, aber von allen ausgeschriebenen Positionen, wieviel besetzen wir intern, das ist für uns der wichtigste Indikator. Ich probiere gerade mit einem Auge parallel ganz grob ein Gefühl zu kriegen, wie es aktuell dieses Jahr ist, aber das ist für uns der wichtigste Indikator. Danach geht man ein bisschen auf die Zeit, aber ansonsten, eigentlich nicht wirklich, dass man da groß KPI's anschaut, da wir das noch nicht eingeführt haben. Es gibt da sicher spannende Sachen, die wir sehr gerne machen würden, also das wir da genauer reingehen, was für Positionen sind das? Aber wir haben auch damals bei der Personalplanung ABCD-Kandidaten erfasst. Ist ganz cool, ich glaube, das lernt man auch im Studium, aber das ist ein extremer Aufwand. Ich glaube auch, dass es nicht mehr so ganz gelebt werden kann, auch wenn man in New Work agiles Arbeiten etc. reinkommt, Leute zu klassifizieren, finde ich ganz problematisch, weil dann löst sich die Diskussion. Dementsprechend halten wir uns an den Zahlen fest, wo wir niemandem auf die Füße treten, weil das auch mal nicht so bequem sein kann.
45. I: Mhm.
46. B: Aber ich kann dir gerade mal zeigen, aktuell ist es so, dass 40 % der Stellen intern besetzt werden, was ein sehr guter Wert ist.
47. I: Oh, mhm. Das stimmt.
48. B: Aber natürlich die, die noch offen sind, wenn da noch zehn Interne dazukommen, dann sind wir wahrscheinlich relativ gut. Also ich glaube, das reicht. Am Ende des Tages wird so wahrscheinlich ein Drittel intern gegangen sein. Was aber auch nicht so schlecht ist.
49. I: Spannend, ja, danke für die Info.
50. B: Ja. Gerne.
51. I: Ja, wenn wir jetzt langsam Richtung Ende kommen, was sind aus deiner Sicht denn abschließend die kritischen Erfolgsfaktoren, die beim internen Recruiting unbedingt berücksichtigt werden müssen, damit der Prozess auch möglichst erfolgreich abläuft?
52. B: Also du merkst, mein Hintergrund ist die Digitalisierung der Prozesse, das schlägt bei mir ein bisschen durch. Aber grundsätzlich glaube ich, dass man das Gesamte immer gut einbetten muss in die HR-Aufgaben, die man sonst so hat, also ins Talentmanagement, auch in die Personalplanung, Karriereplanung, Auszubildungsverhältnisse, Lehrausbildung was auch immer, das ganze Thema, da muss das eingeplant sein. Da muss es dazu passen. Das hat auch ganz viel Auswirkungen auf die anderen Themen. Wenn du ganz viele Werkstudenten hast, ist es natürlich auch im Recruiting ein riesen Vorteil, wenn du sagen kannst, ich hole euch rein bei uns und ich habe jetzt schon die Stelle von dir. Du kannst schon intern als Werkstudent dich weiterentwickeln oder auch Erfolgsgeschichten, dass du sagen kannst, wie bist du Chef geworden? Ich habe mich damals als Lehrling hochgearbeitet, weil mein Unternehmen auf das Ganze gesetzt hat. Karriereplanung ist wichtig, auch ein CEO hat mal als Lehrling angefangen. Ich glaube, das ist ein super Beispiel. Das finde ich wahnsinnig wichtig, dass das funktioniert. Das funktioniert aber nur, wenn HR modern gedacht wird, wenn HR von den Leuten selbst auch modern gesehen wird, auch von den Führungskräften. Ist man der Personaler oder der strategische Business Partner, das ist so ein bisschen die Frage. Internes Recruiting oder interner Arbeitsmarkt ist für viele glaub ich noch wirklich das Administrative und dann verschiebst du jemanden von A nach B. Das wird auf Dauer nicht funktionieren und ich glaube,

man muss das wirklich auch im Gesamtbild sehen. Wenn du zum Beispiel Führungskraft bei uns bist und sagst, ich brauche jemanden als Verstärkung. Wir haben dann jemanden, der 3-4 Namen nennen kann und sagen kann, mit dem habe ich mal einen Kaffee getrunken, mit dem waren wir in der Mittagspause, wir hatten einen guten Eindruck. Dann wirst du mir mehr vertrauen, als wenn ich sage, ich gehe mal ins SAP rein, mache einen Filter darüber und schauen, was rausspringt. Das ist einfach nicht so. Ich glaub, das passt in das moderne Bild rein. Was viele nachfragen, ist einfach, was für Möglichkeiten habe ich in dem Unternehmen? Weil niemand macht mehr was 40 Jahre, sondern der will, der muss jetzt das Unternehmen wechseln. Aber oft vergessen die Unternehme, dass wenn man ihm intern die Möglichkeit gibt, dass das fast wie ein neues Unternehmen ist oder wenn ich jetzt von der Personalabteilung in die Rechtsabteilung gehen kann oder umgekehrt, das ist dann was und das ist glaube ich wichtig, dass wir das haben und dass wir da mitdenken.

53. I: Ja, bestimmt.
54. B: In aller Kürze zusammengefasst, du merkst, ich könnte sehr viel über das Thema reden, aber du machst ja noch keinen Doktor.
55. I: Genau, vielleicht könntest du noch kurz etwas zum Thema Kommunikation und Trennungskultur sagen. Du hast das Thema vorhin kurz angesprochen. Wie geht ihr mit internen Absagen um?
56. B: Ich würde sagen, wir gehen besser damit um als die andere Seite des Ganzen. Das sind keine leichten Entscheidungen. Ich glaube, das muss man ganz offen auch so anerkennen. Wichtig ist, dass man mit dem Aufzeigen auch was anfängt. Wenn sich da jemand in die Position bringt und man sagt, dass man da was auf dem Schirm hat und wenn das eine Liste ist, auf der man sich das vormerkt und sagt, da gibt es sowas in die Richtung und man weiß okay, da ist jemand, da möchte man den nächsten Schritt gehen und das ist für mich dann auch eine ganz normale Entwicklung, diese Leute im Auge zu haben, diese zu fördern und auch fordern. Ich glaub, das ist ganz wichtig, dass man das wirklich dann auch professionell macht. Und das ist das, was ich vorhin gemeint habe, dass das ineinander greift. Das muss gemeinsam funktionieren und das bringt nichts. Es ist wichtig, dass man sagt, man beschäftigt sich mit Talenten und mit Potential, wie auch immer man das nennen will, dann kommst du da wahrscheinlich weiter.
57. I: Mhm.
58. B: Wie oft kriegt man ein Geschenk und das ist schöner verpackt als das Geschenk selber. Das ist auch eine Sache der Verpackung, aber man kann dann relativ viel retten. Es bleibt das, was drinnen ist, aber man kann es ja ein bisschen schöner kommunizieren. Dann muss man das auch wirklich ernst meinen. Einfach nur zu sagen, wir haben dich im Auge und du hörst dann 5 Jahre nichts mehr, ist wahrscheinlich nicht so ganz das Ideale. Und das machen wir mit dem Beispiel, dass man die Leute intern bei uns auf so Short-Lists setzen und wir die einfach im Auge haben und sagen okay, der hat aufgezeigt und hat ein gutes Gespräch gemacht, da war vielleicht ein bisschen Pech dabei oder halt Umstände, die es nicht ergeben haben und dass wir die Möglichkeit haben, ihn weiter mitzunehmen.
59. I: Super, danke. Ja, gibt es abschließend noch etwas, was du gerne ansprechen möchtest?
60. B: Ich bin mit einem Auge über den interviewleitfaden geflogen. Ich glaube, grundsätzlich haben wir es. Ich hab den Fokus ausgelegt nicht nur aufs interne Recruiting, sondern auch auf alles drum herum, weil ich glaube, dass es eben eingebettet sein muss. Ich sehe das interne Recruiting als riesen Chance, da man da wirklich was Cooles machen kann. Das muss in den Gesamtprozess passen und man muss wirklich immer in 2023 denken und nicht in 1990. Und halt wirklich also am Prozess, dass sich immer wieder eine Tür auftut und wieder zu macht und alles drum herum. Ich glaube, dann hat man da riesen Potenzial, gerade auch, weil der externe Markt einfach leer ist. Das kann man genauso sagen, also das merken wir bei allen Sachen. Wahrscheinlich wird es euch ähnlich gehen, aber es ist wichtig, dass man es in diese Richtung denkt, dann hat man einen weiteren Kanal, weil am Ende des Tages wird die Vielfältigkeit sich durchsetzen und je mehr Möglichkeiten wir haben, desto besser wird es gehen.
61. I: Super, bestimmt.
62. B: Aber ich glaube, ich hab hier so viel dazu gesagt, wenn ich irgendwas vergessen habe, meldest du dich bitte.
63. I: Ja, das klingt sehr gut, danke.

64. B: Ich hoffe, es hat halbwegs geklappt.
65. I: Ja, vielen, vielen Dank, ich stoppe gerade mal die Aufnahme.
66. B: Sehr gerne.
-

Interview C

17.04.2023

Dauer: ca. 30 Minuten

1. I: Die Transkription, die müsste jetzt funktionieren. Und die Aufnahme habe ich auch gerade gestartet. Dürfte ich dich bitten, dass du dich zu Beginn kurz vorstellst und ja, auch kurz darauf eingehst, was du denn für eine Funktion und Aufgaben im Unternehmen hast?
2. C: Ja, also mein Name ist X ich bin jetzt seit 5 Jahren bei X im Personal angesiedelt, hab als klassischer Business Partner gestartet, bin jetzt aber mittlerweile seit 2 Jahren in der Team- oder HR-Leitung tätig. Genau das ist meine grobe Zusammenfassung.
3. I: Super, danke. Du bist da sicherlich stark ins Recruiting eingebunden. Wie nimmst du denn die aktuelle Situation im Recruiting wahr?
4. C: Mhm, also die aktuelle Situation im Recruiting... herausfordernd natürlich, also was wir merken, ist, dass wir viel mehr Energien in die Besetzung der Stellen stecken müssen. Das wir viel erfinderischer sein müssen, wie wir unsere Stellung besetzen und auch individueller rekrutieren müssen. Ich kann jetzt aber nicht bestätigen, wie andere Unternehmen, dass wir keine Bewerbungen bekommen oder beziehungsweise Bewerbungen oder offene Stellen nicht abschließen können, also unser Controlling bestätigt uns, dass wir im letzten Jahr so viel neue Mitarbeiter eingestellt haben wie noch nie. Der Weg dahin ist nur um einiges schwerer und komplizierter.
5. I: Mhm. Was sind denn für euch derzeit die größten Recruiting-Herausforderungen?
6. C: Ich denke mal, dass man sich wirklich bei jeder Stelle überlegen muss, zu welcher Zielgruppe gehören diese offenen Positionen oder das Profil, das wir suchen und dann wirklich anhand von dieser Analyse ein passendes Maßnahmenpaket schnüren, wie wir diese Stelle besetzen wollen. Das heißt, es braucht sehr viel Aufwand in der Überlegung wo und wie wir schalten. Mit welcher Message wollen wir rausgehen, welche Kanäle verwenden wir? Ist es ein klassisches Inserat oder ist es ein Video ja, ich glaube, das ist im Moment und das auszuarbeiten für jede Stelle ist das Herausfordernde, weil es viel Zeit benötigt.
7. I: Und welche Rolle spielen die Themen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung und Fluktuation für euch?
8. C: Also da haben wir Gott sei Dank kein Problem. Wir haben eine sehr niedrige Fluktuationsrate, gerade auch wenn wir noch die Branchen anschauen, sind wir unterdurchschnittlich unterwegs. Wir schauen uns quartalsmäßig diese Zahlen an, also Fluktuation und Eintritt, weil es auch immer sehr interessant ist, für ein Unternehmen zu sehen, wieviel Mitarbeiter hole ich rein, wie viele verlassen gleichzeitig wieder das Unternehmen, weil oft hat das HR gefühlt keinen Erfolg, weil der Personalstand nicht aufgebaut werden kann. Wenn man dann aber Austritt und Eintritte gegenüberstellt, sieht man, es gibt sehr wohl sehr viele Eintritte, aber die Austritte machen uns vielleicht das Problem, dann schauen wir das quartalsmäßig an. Prinzipiell haben wir aber Gott sei Dank eine sehr niedrige Fluktuation. Das heißt, auch die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung ist dementsprechend, was aber nicht bedeutet, dass wir da auf dem Status-quo verharren, sondern wir sind laufend an den Themen dran. Wir wollen noch besser werden. Ich glaub, das ist ganz wichtig, aber aktuell haben wir hier keine Probleme.
9. I: Du hast es schon angesprochen, dass ihr euch auf verschiedene Recruitingkanäle stützt. Welche internen und externen Kanäle verwendet ihr denn am häufigsten?
10. C: Also intern, wir haben eine App. Das ist der Ersatz fürs Intranet, auf der wir kommunizieren. Hier werden alle Stellen der Gruppe ausgeschrieben, das heißt, jeder Mitarbeiter bekommt

einmal die Info, dass wir eine neue Stelle habe, bevor die Ausschreibung überhaupt mal am Markt draußen ist. Dann haben wir natürlich auch gewisse Maßnahmen wie Mitarbeiter werben Mitarbeiter eingeführt, um sozusagen die internen Ressourcen zu nutzen. Extern ist es sehr unterschiedlich. Das geht über großangelegte Employer Branding Kampagnen, wo wir sagen, die sind langfristig zu sehen, bis hin zu wirklich Ausschreibungen, klassisch in Vorarlberg darf Ländlejob nie fehlen. Xing, LinkedIn, aber manchmal kann es auch wirklich noch ein VN-Inserat sein, wenn die Zielgruppe einfach dort am besten zu finden ist.

11. I: Du hast schon einige interne Recruiting-Kanäle angesprochen. Wenn du nun den Blick auf den Interviewleitfaden wirst, wie wichtig schätzt du denn die interne Rekrutierung in eurem Unternehmen ein? Also auf einer Skala von 1 bis 6?
12. C: Mhm. Also interne Rekrutierung im Falle von Mitarbeiter werben Mitarbeiter als sehr wichtige Ressource, weil man einfach davon ausgehen kann, dass ein Mitarbeiter uns als Unternehmen nur empfiehlt, wenn er von uns überzeugt ist und gerne bei uns arbeitet und gleichzeitig aber auch nur Personen empfehlen würde, hinter denen er steht, das heißt, die Qualität von Mitarbeiter werben Mitarbeiter ich sicherlich sehr hoch, wir haben auch wirklich tolle Erfolge damit einfahren können. Wir merken das an der Qualität der Mitarbeiter, die kommen und auch an der Bindung, wie sie sich ans Unternehmen binden. Ansonsten wirklich die klassische interne Rekrutierung, dass Personal intern rekrutiert wird beziehungsweise auch Nachfolgeplanungen, gibt es bei uns sehr wenig. Das heißt, ich würde sagen, dadurch, dass Mitarbeiter werben Mitarbeiter die einzige Maßnahme ist, die gut funktioniert, hätte ich es bei uns mit ungefähr 3 eingestuft.
13. I: Mhm, okay, danke. Vielleicht kannst du noch einmal ein bisschen genauer darauf eingehen, welche Rolle die interne Rekrutierung denn bei euch spielt.
14. C: Auf der einen Seite ist unser Unternehmen wie eine Holding Struktur aufgebaut. Das heißt, wir gehören alle zu einer großen Gruppe und mein HR-Team gehört zu einem Unternehmen, das nennt sich Business Partner und wir betreuen sozusagen unsere Schwesterunternehmen in allen Personalangelegenheiten, was natürlich bedingt, dass wir sehr neutral sein müssen. Wir dürfen auf keinen Fall irgendwo intern jemanden abwerben und von der einen Firma in die nächste Firma sozusagen vermitteln. Das heißt, das einzige Credo, was wir hier haben, bevor ein Mitarbeiter die Gruppe verlässt, versuchen wir, den Mitarbeiter in meinem Tochter- oder bei einem Schwesterunternehmen unterzubringen. Das bedingt aber, dass der Mitarbeiter direkt auf die Personalabteilung zukommt, seinen Wechselwunsch sozusagen klar formuliert und wir dann intern schauen, wo könnte er untergebracht werden? Gibt es eine Stelle im Unternehmen in der gesamten Gruppe, die zu ihm passt? Und dann ist es mit sehr viel Vorsicht und mit sehr viel Fingerspitzengefühl sozusagen zu bearbeiten. Auch mit dem klaren Credo, dass der Wechselwunsch vom Mitarbeiter auskommt und die HR-Abteilung in keinsten Weise hier eine leitende Funktion übernommen hat. Also sonst würden wir die sozusagen neutrale Rolle zwischen all unseren Schwesterunternehmen verlieren und das wäre nicht gut für die Personalabteilung. Das heißt, dieses interne Recruiting wird nicht gern gesehen.
15. I: Mhm.
16. C: Was es natürlich gibt, wie du es auch im Leitfaden erwähnt hast, ist die Nachfolgeplanung. Aber auch Nachfolgeplanung wird bei uns sehr individuell gehandhabt und nicht nach einem klaren Prozess beziehungsweise sind unsere Schwesterunternehmen auf einem unterschiedlichen Status, was Personalprozesse anbelangt, weil manche sind schon sehr fortschrittlich, manche weniger und wir haben hier keinen Prozess, den wir bei jedem Unternehmen anwenden können, sondern das ist von Tochterunternehmen zu Tochterunternehmen unterschiedlich. Das heißt, wir haben zum Beispiel unseren Bau, der hat eine ganz klare Entwicklung. Der bietet eine klare Entwicklung von der Lehre zum Facharbeiter, zum Vorarbeiter, zum Polier und dann sozusagen vom Polier der Sprung ins Büro, ganz klar vorgegeben und auch hier gibt es gute Möglichkeiten für die Karriereplanung, aber auch nur in Ausnahmefällen, weil die interne Karriereplanung natürlich auch immer bedingt, du hast dann zwar die eine Stelle besetzt, hast aber eine andere vielleicht wieder offen. Und wenn das ganze zwei Fachexpertenrollen sind, die beide schwer zu besetzen sind, trifft das Unternehmen manchmal auch leider die Entscheidung, dass vielleicht eine Karriere nicht gefördert wird, weil sozusagen das Loch in der einen Position im Unternehmen mehr weh tut, wie wenn die andere offen ist. Also das wird sehr individuell gehandhabt.

17. I: Welche Rolle spielt denn in diesem Prozess die Personalplanung bei euch?
18. C: Eine klassische Personalplanung, wie es sie vielleicht bei anderen Konzernen gibt, die gibt es bei uns nicht. Wir schauen uns quartalsmäßig mit dem Controlling alle Zahlen an. Das heißt, da werden Eintritt angeschaut, dann werden Austritt angeschaut, aber natürlich auch die Altersstruktur. Wenn wir dann sehen okay, wir haben jetzt in einer gewissen Position in den nächsten 5 Jahren mehrere Pensionierungen, dann werden wir speziell für diese Stelle eine Aktion starten, aber eher dann weniger intern, sondern dass wir einfach groß angelegte Recruiting-Aktionen sozusagen außen starten. Wir werden auch mit ein paar High Potentials, die jedes Unternehmen hat, Einzelgespräche führen, ob sie sich in diese Stelle entwickeln wollen. Aber das wird immer anlassbezogen und individuell gehandhabt.
19. I: Mhm. Welche Rolle spielt das Talentmanagement für eure Karriereplanung und Nachfolgeplanung?
20. C: Das Talentmanagement spielt eher weniger eine Rolle fürs interne Recruiting. Also natürlich spielen sie ineinander hinein, sie werden für uns aber eher separat gesehen beziehungsweise hat das Talentmanagement den größeren Wert bei uns im Unternehmen und die Karriere- oder auch vor allem Nachfolgeplanung wird bei uns eher situativ gemacht.
21. I: Du hast vorhin die Schritte angesprochen, wie man klein starten und sich weiterentwickeln kann. Für welche Position in eurem Unternehmen kommt die interne Rekrutierung am häufigsten zum Einsatz?
22. C: Definitiv bei den Techniker-Positionen. Wobei wir natürlich sehr, sehr viele unterschiedliche Techniker-Positionen haben, aber ich glaube, gerade in dem Bereich ist natürlich auch der Großteil unserer Mitarbeiter angesiedelt, das heißt, alle Programme, die entwickelt werden, werden immer mit Fokus auf die Techniker entwickelt.
23. I: Kommt es bei euch häufiger zu Beförderungen oder zu Versetzungen? Also eher zu horizontalen oder vertikalen Verschiebungen im Unternehmen?
24. C: Es kommt eher zu Beförderungen. Also natürlich, das ist uns bewusst, die meisten Mitarbeiter haben das Ziel, in der Karriereleiter zu steigen, aber nicht jeder Gott sei Dank. Es braucht auch die, die gerne bei ihrem Job bleiben und ich bin ganz dankbar dafür, dass manche diese Einstellung haben. Ah, ich glaube, mittlerweile hat auch die Fachexpertenkarriere mehr an Glanz gewonnen, was uns natürlich auch in die Karten spielt, weil es kann nicht jeder immer Führungskraft werden. Das funktioniert nicht. Gott sei Dank funktioniert das mit der Fachkarriere auch sehr gut. Aber natürlich haben wir da die Entwicklungsschritte und die sind vorgegeben bei uns, also wir setzen ganz stark auf Lehrausbildung. Das heißt, wenn wir jemanden in die Lehre reinholen, hat er natürlich ganz, ganz viele Entwicklungsmöglichkeiten, von der Lehre, vom Junior zum Normalen, zum Senior. Bis der überhaupt mal beim Senior ankommt, hat der schon sehr viele Schritte machen können. Genauso setzen wir ganz stark darauf, Schüler, die direkt von der HTL ins Unternehmen kommen, auszubilden. Aus Junior-Bauleiter werden Bauleiter, werden dann Bau- und Projektleiter. Könnten dann Senior-Projektleiter werden und in weiterer Folge, wenn sie das überhaupt wollen, dann mal zu einem Teamleiter, aber da hat einfach schon die Erfahrung, die sie für den Job brauchen, bedingt, dass die ganz, ganz viele Entwicklungsmöglichkeiten haben. Also das spielt uns hier in die Karten.
25. I: Ja, das stimmt. Welche Chancen und Potentiale erkennst du in der internen Rekrutierung?
26. C: Ich muss ehrlich sagen, wie gesagt, die interne Rekrutierung wird bei uns nicht stark gelebt und eine Entwicklung, das heißt das Talentmanagement, hat für mich nichts mit interner Rekrutierung zu tun, sondern das heißt einfach, ein Mitarbeiter kann weiter aufsteigen. Aber die interne Rekrutierung, wenn man sie wirklich bis auf Mitarbeiter werben Mitarbeiter betrachtet, hat eher einen schlechten Ruf bei uns, weil es natürlich immer bedingt, dass ein Unternehmen einen Mitarbeiter in einer wahrscheinlich wichtigen Positionen verliert. Wird auch nicht gerne gesehen.
27. I: Also ist das aus deiner Sicht die größte Gefahr oder das größte Risiko bei der internen Rekrutierung?
28. C: Absolut. Das muss man mit sehr viel Fingerspitzengefühl angehen, weil im Endeffekt unsere Struktur natürlich bedingt, dass die Unternehmen sehr eigenständig unterwegs sind. Und wenn ein Unternehmen einen guten Mitarbeiter verliert, haben die natürlich zuerst einen Verlust zu verkraften, also sowohl vom Know-how, als auch vom Finanziellen her, weil ein Wechsel

- bedingt auch immer Einbußen für das Unternehmen und jemand anderer hat einen Gewinn. Dadurch, dass die Unternehmen teilweise am Markt in Konkurrenz stehen, wollen sie sich natürlich gegenseitig keine Mitarbeiter geben. Das heißt, bei uns ist sozusagen die interne Rekrutierung eher ein Notnagel, der einfach dazugehört, bevor wir Mitarbeiter ganz aus der Gruppe verlieren. Sie ist aber definitiv nie das erste Mittel der Wahl, wenn wir Stellen besetzen.
29. I: Also ihr setzt den Fokus ganz klar auf die externe Rekrutierung?
30. C: Genau. Intern muss sozusagen das erste Interesse und die Initiative immer vom Mitarbeiter kommen. Wir werden intern keine Initiative ergreifen, weil es immer bedeutet, dass einer beleidigt ist und der andere sich freuen.
31. I: Habt ihr einen definierten Prozess für die Personalbeschaffung im Allgemeinen?
32. C: Definierter Prozess ja, wobei der sehr viel Spielraum zulässt, also gewisse Eckpunkte sind klar definiert. Die Stelle ergibt sich aufgrund von einem Austritt oder aufgrund von dem, dass es eine Zusatzposition braucht. Das heißt, die Initiative kommt immer vom jeweiligen Geschäftsführer, der sozusagen Bedarf meldet. Dann erarbeiten wir das Profil mit dem Geschäftsführer, dann besprechen wir die Strategie mit dem Geschäftsführer, dann starten wir den Prozess, dann kommen die ersten Vorstellungsgespräche, immer auch eine zweite Runde mit Schnuppertag, das hat sich bei uns einfach so eingebürgert. Das ist üblich bei uns und dann nach dem Schnuppertag zeitnah eine Zusage oder Absage. Also, das ist so komprimiert, kann natürlich teilweise abweichen je nach Stelle, aber das wäre der Grobüberblick.
33. I: Du hast schon ein paar Mal angesprochen, dass die interne Rekrutierung bei euch vielleicht nicht so die klassische Rolle einnimmt, aber habt ihr da trotzdem einen definierten Prozess oder ein Vorgehen?
34. C: Mhm also interne Rekrutierung... Die Initiative muss immer vom Mitarbeiter kommen und er muss sich bei der Personalabteilung sozusagen dafür bewerben oder aussprechen, dass er das Unternehmen verlassen will, mit der Bitte um Suche eines passenden Jobs in der Gruppe. Dann werden sozusagen im Team alle offenen Stellen besprochen und wenn sich da gewisse Möglichkeiten bieten, werden diese Möglichkeiten mit dem Mitarbeiter besprochen. Wenn er sagt, ja, das wäre interessant für ihn, dann wird das Gespräch mit dem Geschäftsführer gesucht des jeweiligen Unternehmens, wohin er wechseln möchte, aber alles immer vertraulich. Wenn dann bis dahin alles gut läuft, gibt es ein erstes Gespräch zwischen Bewerber, also zwischen dem Mitarbeiter, dem Geschäftsführer des potentiellen neuen Unternehmens und einem Mitarbeiter oder Mitarbeiterin aus dem HR. Und wenn dann nach dem ersten Gespräch beide Parteien sagen, sie können sich das vorstellen, dann muss die Geschäftsführung des bestehenden Unternehmens involviert werden. Und ganz klar, das muss der Mitarbeiter regeln. Er muss dann an diesem Punkt ganz klar seine Wechselabsicht kundtun und dass er intern wechseln möchte, weil natürlich an dem will sich niemand die Finger verbrennen. Und wenn er das gemacht hat und das Gespräch sozusagen gesucht wurde, dann kann der Prozess weitergehen, weil dann sucht man natürlich auch mit dem bestehenden Geschäftsführer eine gute Lösung. Bis wann kannst du den Mitarbeiter aus dem Unternehmen rauslassen? Muss er länger wie die normale Kündigungsfrist im Unternehmen bleiben, damit du keinen Schaden davon hast? Dann beginnen solche Gespräche.
35. I: Du hast schon die Geschäftsführer angesprochen, wer sind aus deiner Sicht denn die wichtigsten Personen in diesem Prozess?
36. C: Also natürlich halt der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, der oder die wechseln möchte. Dann ganz wichtig ist HR in der Schnittstellenfunktion, weil es ganz sensibel ist und bis zu einem gewissen Punkt mit sehr viel Vertraulichkeit behandelt werden muss und mit sehr viel Fingerspitzengefühl, weil ich muss mit dem anderen Geschäftsführer oder der anderen Geschäftsführerin auch noch zusammenarbeiten können in der Zukunft und wenn ich den Prozess nicht sauber und vor allem nicht von einer neutralen Position aus gestalte, wird die Zusammenarbeit in Zukunft schwer für mich, wenn sie das Gefühl haben, ich habe ihre Interessen nicht vertreten in dem ganzen Prozess. Und dann natürlich auch der Geschäftsführer oder die Geschäftsführerin des anderen Unternehmens, also alle drei spielen da eine wichtige Rolle, und vor allem einfach auch immer der Fairness-Gedanke.
37. I: Du hast auch schon das Controlling angesprochen, schaut ihr euch spezielle KPI's in Hinblick auf die interne Rekrutierung an?

38. C: Nein, gar nicht. Wir gehen teilweise so weit, dass wenn wir die Gruppennzahlen anschauen und dann Mitarbeitende, die intern, also von einem Tochterunternehmen zum anderen gewechselt haben, dann streichen wir die aus der Fluktuation. Also es hängt dann immer ganz stark davon ab, natürlich welche Zahlen man anschaut, aber wenn man auf die Gruppennzahlen schaut, war das in dem Sinn kein Austritt aus der Gruppe und darum fallen solche Themen wirklich durch den Rost. Das passiert auch nicht so oft bei uns, dass wir solche internen Wechsel haben. Also das Thema Karriereplanung beziehungsweise Beförderung spielt bei uns die viel größere Rolle in den Tochterunternehmen als Wechsel zwischen den Unternehmen und tatsächliche interne Rekrutierung.
39. I: Welche KPI's schaut ihr euch generell an im Recruiting?
40. C: Also sehr wenig, also wir schauen uns eigentlich nur die Eintrittszahlen an. Speziell wenn wir Kampagnen fahren, schauen wir uns natürlich immer an, wie ist die Kampagne angekommen. Wie viele Klicks hatten wir? Wieviel tatsächliche Bewerbungen hatten wir und hat es eine Anstellung aufgrund der Kampagne gegeben? Also solche Zahlen schauen wir uns natürlich auch an, auch wenn wir auf Plattformen rekrutieren, vergleichen wir natürlich immer, wie viele Personen haben sich das Inserat angesehen und wie viele Bewerbungen sind dann tatsächlich hereingekommen. Das ist immer mal ganz interessant, wenn man sich das immer wieder mal anschaut, weil es muss ja einen Grund geben, warum sich viele Personen das Inserat anschauen, aber dann doch keine Bewerbung abschicken. Aus dem sollte man lernen.
41. I: Ja, das stimmt. Wenn wir jetzt schon langsam Richtung Ende schauen, was sind denn aus deiner Sicht die kritischen Erfolgsfaktoren, die bei der internen Rekrutierung von Bedeutung sind?
42. C: Fällt mir schwer, diese Frage zu beantworten, da es bei uns nicht gelebt wird. Also bei uns sollte die interne Rekrutierung keinen Erfolg sein, weil wir das nicht wirklich leben. Also, wenn wir jetzt tatsächlich davon sprechen, dass Mitarbeiter intern von einem Unternehmen zum anderen Unternehmen wechseln, dann ist Erfolg, wenn der Mitarbeiter gehen will, aber dass er dann trotzdem in der Gruppe bleibt. Aber das ist der einzige Erfolg, den wir sozusagen benennen können, weil der sonst bei uns nicht gelebt wird.
43. I: Oder vielleicht in Richtung Karriereplanung und Nachfolgeplanung? Wo siehst du da die kritischen Erfolgsfaktoren? Manche hast du vielleicht eh schon angesprochen, aber vielleicht noch einmal zusammengefasst.
44. C: Ich glaube, dass es ganz wichtig ist, dass es individueller wird. Ich hab den Eindruck, ganz, ganz viele Unternehmen haben unglaublich tolle Prozesse eingeführt, wie Karriereplanung aussehen kann. Ich habe aber den Eindruck, dass die Mitarbeiter immer individueller gesehen werden wollen. Und da Systeme, die darauf abzielen, sozusagen Masse durch die Karriereplanung durchzuschleusen, dass die irgendwo an ihre Grenzen stoßen. Ich bin mir bewusst, dass das Individuelle immer viel aufwändiger ist und da gibt es auch ganz viele kritische Punkte. Ich glaube aber, dass das in Zukunft das Ziel sein wird.
45. I: Wie geht ihr damit um, wenn sich jemand zum Beispiel für eine Stelle interessiert und sich darauf bewirbt, vielleicht innerhalb der Gruppe oder auch innerhalb eines Unternehmens und dann kommt es aber zu einer Absage nach dem Prozess?
46. C: Das kann man Gott sei Dank auf fachlicher Ebene gut lösen. Natürlich ist es manchmal schwer, eine Absage zu geben. Aber das kann sehr stark auf individueller Ebene stattfinden. Und wenn wir hier einen Mitarbeiter haben, der sich entwickeln will und weiter kommen möchte und vom Bauleiter zum Bau- und Projektleiter aufsteigen möchte und der dann eine Absage von uns bekommt, hängt das meistens mit seinen fehlenden fachlichen Qualifikationen zusammen, beziehungsweise auch mit vielen sozialen Skills. Und dann versucht man ihm das natürlich auch schonend beizubringen und ihm Entwicklungspotenziale aufzuzeigen, für das haben wir unsere Stellenbeschreibungen, die dann immer als sachlichen Grund natürlich eine super Basis bieten, indem man ihm einfach aufzeigen kann, du bist hier und um dahin zu kommen, brauchst du diese und jene Skills, die sehen wir jetzt aktuell noch nicht bei dir, aber die können wir mit denen und denen Maßnahmen entwickeln. Ich denke, jeder Mitarbeiter, der dann sozusagen anhand von der sachlichen Begründung, die anhand von den Stellenbeschreibungen passieren kann und auch der aufgezeigten Perspektive, sehr gut damit umgehen kann. Wenn wir dann natürlich bei jemandem gar kein Potential sehen, ja, denn ist

wahrscheinlich, so hart das auch klingt, ein folgender Austritt für ihn aufgrund von dem, dass er keine Perspektive hat, auch verkraftbar für das Unternehmen.

47. I: Ja, vielen Dank. Gibt es von deiner Seite vielleicht noch irgendwas, was du anmerken möchtest?
48. C: Nein, also ich denk, ich hab alles gesagt, was es bei uns so gibt. Ich vermute, wir sind da ein besonderes Unternehmen, weil aufgrund der Größe würde man vermuten, dass es schon sehr viel Standardisiertes gibt. Es ist aber genau das Gegenteil aufgrund von unserer Größe und der Zersplitterung in so viele Einzelunternehmen, die alle individuell geführt werden. Bei uns in der Personalabteilung ist das individuelle Anpassen und individuelle Arbeiten eigentlich das Wichtigste. Daher gibt es bei uns einfach nicht viele standardisierte Prozesse, von denen ich jetzt erzählen könnte.
49. I: Das ist ja auch einen Erkenntnisgewinn.
50. C : Absolut.
51. I : Ja, also ohne um das irgendwie abzuwerten oder so. Das kommt natürlich immer auf die Strukturen und Vorgehensweisen im Unternehmen an.
52. C: Genau, bei uns ist eben dann die Herausforderung, diese Personen zu schulen, die diese Prozesse steuern sollen, also bei großen Konzernen, die einen klar definierten Prozess haben, übernimmt sozusagen der Prozess ganz viel Führungsarbeit. Weil die natürlich dann in die klassischen Programme rein können. Das Thema Potentiale erkennen, Potentiale fördern ist dann bei uns eben ganz stark in der Führungsverantwortung und wir gehen halt den Weg, dass wir sagen, wir wollen die Führungskräfte dafür sozusagen schulen und befähigen, dass sie diesen Teil übernehmen können, dass wir das doch alles gewährleisten können, was ein klassisches Programm vielleicht abnehmen würde.
53. I: Ach super, klingt auf jeden Fall aber sehr spannend.
54. C: Absolut.
55. I: Ja, vielen, vielen Dank! Wenn es sonst nichts mehr gibt, würde ich die Aufnahme mal stoppen, wenn es für dich passt.
56. C: Ja, ich hab nichts mehr. Danke dir.
-

Interview D

17.04.2023

Dauer: ca. 31 Minuten

1. I: Die Aufnahme läuft jetzt. Könntest du dich zu Beginn bitte kurz vorstellen, wer du bist und was du für eine Funktion und Aufgaben im Unternehmen hast?
2. D: Ja, gerne mein Name ist X, ich bin bei der Firma X in Vorarlberg tätig, bin dort für den Bereich People and Culture verantwortlich.
3. I: Super, danke. Ja, im Bereich People Culture hat man unter anderem mit dem Thema Recruiting zu tun, wie nimmst du die aktuelle Situation im Recruiting wahr?
4. D: Ja, ich denk, dass es momentan sicher für die meisten Unternehmen, auch für uns, eine Herausforderung ist. Es ist einfach so, dass momentan sehr viel Stellen auf dem Markt offen sind und die Personen, die man sucht, die geeigneten Fachkräfte, einfach nicht vorhanden sind, also es gibt momentan einfach eine längere Time to Hire, wenn man sich das neutral anschaut, bis man die geeigneten Fachkräfte mit wirklich den entsprechenden Fähigkeiten und Qualifikationen findet.
5. I: Mhm.
6. D: Was aber auch ist, dass da natürlich ein Fachkräftemangel vorhanden ist und da man Kandidaten schwer findet, wachsen natürlich die Ansprüche. Externe Kandidaten, aber auch Interne wissen, dass sie höhere Forderungen stellen können und das ist natürlich auch für Unternehmen und auch für uns zum Teil eine Challenge, dass man da mit dem Personal, das man im Betrieb hat, auch fair bleibt. Interne Mitarbeiter sind zudem sehr wechselwillig. Das

merkt man. Während Corona, da hat es sicher die ein oder andere Person gegeben, die sich dann nochmal Gedanken gemacht hat, während der Kurzarbeit. Ist es vielleicht wirklich die Stelle, was möchte ich und in welche Richtung möchte ich gerne gehen, möchte ich wechseln, möchte ich bleiben? Also die Wechselwilligkeit ist sicher größer und ich denke, für uns als Betrieb ist es sehr wichtig, dass man da dran bleibt, dass man aktiv bleibt, dass auch Personen im Betrieb gehalten werden können.

7. I: Mhm.
8. D: Früher waren es sehr spezielle Berufsgruppen, wo man gesagt hat, schwierig, vielleicht für Entwicklung usw. Mittlerweile ist es einfach für die meisten Berufsgruppen. Es braucht einfach länger, bis man die richtige Person findet. Die Anforderungen haben sich auch geändert. Ein großes Thema für viele ist Teilzeit. Wir sind ja eine Produktionsstätte innerhalb der Gruppe, das heißt, ein großer Teilbereich ist die Produktion und da ist das Thema Teilzeit auch immer mehr Thema. Wir machen keine Schichtarbeit, aber es ist natürlich so, dass auch in der Produktion die Nachfrage nach Teilzeit sehr groß ist. Flexible Arbeitszeiten und so weiter.
9. I: Mhm.
10. D: Definitiv eine Challenge ist auch der demografische Wandel. Bei uns in der Produktion sind einfach einige Damen und Herren, die einfach schon etwas älter sind, die irgendwie individuelle Anforderungen wünschen. Und auch wenn sich Personen bewerben, ja, da ist das definitiv eine Herausforderung für uns, dass das mit den aktuellen Anforderungen zusammenpasst.
11. I: Auf welche interne und externe Personalbeschaffungskanäle setzt ihr?
12. D: Ich bin der Meinung, dass ein Mitarbeiter die beste Werbung für uns als Unternehmen ist. Fühlt sich der Mitarbeiter wohl, fühlt sich der Mitarbeiter wertgeschätzt, dann macht er sicher nach außen einiges publik, wirbt und wir haben da eigentlich ein relativ tolles Tool. Mitarbeiter werben Mitarbeiter, wo es auch eine Prämie gibt, wo Stellen geteilt werden können, wo sich auch Personen aus eigener Reihe einsetzen. Das ist so das Interne. Wir schreiben die Stellen aus und das wird echt super gut genutzt, also da bin ich wahnsinnig froh drum und das erleichtert echt einiges. Extern, ja, bei uns in Vorarlberg gibt es glaub die Plattform schlechthin. Die meisten Betriebe schalten auf Ländlejob, aber es gibt natürlich andere Kanäle, die wir zusätzlich nutzen wie LinkedIn, Facebook, diverse Social Media Aktionen, die es gibt, die wir extern irgendwie nutzen können.
13. I: Wenn du sagst, die internen Ausschreibungen werden stark genutzt. Wird der Fokus eher auf die interne oder externe Rekrutierung gesetzt?
14. D: Unterschiedlich würde ich sagen. Ich glaube, wir sind da sehr, sehr offen. Ich glaube, dass es wichtig ist, dass man den besten Kandidaten oder die beste Kandidatin findet und wir fokussieren uns da nicht nur auf extern oder nur auf intern. Die Stelle wird ausgeschrieben, das ist transparent, die internen Mitarbeitenden sind informiert, auch über das Intranet und dadurch, dass wir Jahresgespräche haben und Entwicklungsgespräche wissen wir, welche Personen sich vielleicht in welchen Fachbereich entwickeln möchten. Da sind die Business Partner sehr gut informiert und die schauen dann gemeinsam, was es für Möglichkeiten gibt, wo gibt es Personen, die wir weiterentwickeln können? Gibt es vielleicht Mitarbeiter, die sich interessieren für eine Stelle und dann wird es natürlich geprüft. Was mir aber wichtig ist, es geht immer um den besten Kandidaten, ist das intern oder extern und dann wird entschieden.
15. I: Wie wichtig schätzt du interne Rekrutierung in eurem Unternehmen ein? Ich hab da eine Skala auf dem Interviewleitfaden, 1 ist unwichtig und 6 ist sehr wichtig.
16. D: Für mich persönlich 5.
17. I: Mhm.
18. D: 4 bis 5, aber ich intendiert zu 5. Ich denke, man darf das interne Recruiting nicht unterschätzen. Manche machen das vielleicht. Ich finde das sehr, sehr wichtig, dass man das im Hinterkopf behält, weil unter internem Recruiting versteh ich auch, dass ich Personen weiterentwickeln kann und auch möchte. Ich denke, das zeigt, dass es ein innovatives Unternehmen ist, dass man sich um den Mitarbeiter kümmert und dann schaut, was haben wir denn für Möglichkeiten? Was haben wir für Karrierechancen? Wie können wir dich weiterentwickeln? Was haben wir für Möglichkeiten im Betrieb? Weil das Ziel von jedem Unternehmen ist, dass man Mitarbeiter so lang wie möglich in Betrieb halten kann und auch weiterentwickeln kann. Also für mich sehr, sehr wichtig. Das Know-how ist in der Firma und es kann genutzt werden, es ist daher sehr wichtig.

19. I: Und das Talentmanagement, inwiefern spielt das eine Rolle für euer internes Recruiting?
20. D: Finde ich sehr, sehr wichtig. Bei uns ist es einfach standardisiert in dem Sinn, dass man jährlich eigentlich ein Mitarbeitergespräch führt, Mitarbeiter mit der Führungskraft. Eigentlich ist das ein Geben und ein Nehmen. Einerseits der Mitarbeiter, der sich ja Bild über das Unternehmen gemacht hat, über die Position, sich aber auch doch mal Gedanken macht, was gibt es für Möglichkeiten, wie könnte ich mich weiterentwickeln, was macht mir Spaß, wo möchte ich hin? Aber die Führungskraft, dass die wirklich schaut, was gibt es für Möglichkeiten? Und da spielt auch People & Culture eine wichtige Rolle, dass wir auch die Führungskräfte da unterstützen und da vielleicht manchmal das Silodenken etwas verringern, die Person muss unbedingt in meiner Abteilung bleiben, ist so wichtig für mich. Ja, dass man wirklich eine breite Ansicht kriegt und gemeinsam schaut, wo geht denn der Weg vom Mitarbeiter hin, dass man dann ein Gespräch hat und schaut, wie wird denn der Mitarbeiter aktuell eingeschätzt? Was gibt es für Möglichkeiten? Wo zeigt sich jemand vielleicht besonders gut, das wird den intern vermerkt. Möchte sich jemand weiterentwickeln? Ich denke, das ist ganz wichtig. Manchmal sagt die Führungskraft okay, das ist ein toller Mitarbeiter, der hat Talent, der Mitarbeiter fühlt sich aber super wohl in der Abteilung, da ist das nicht direkt relevant für uns. Dann müssen wir schauen, was gibt es für Möglichkeiten und das spielt zusammen mit der Nachfolgeplanung. Wann kommen Personen in Pension? Müssen wir schauen, weil jemand austritt? Gibt es da jemanden? Wie ist der Status von der Entwicklung der Mitarbeitenden und dann kann die Position intern nachbesetzt werden. Je nachdem, wenn das eine Führungskraft war, haben wir da jemanden in petto oder nicht? Also für uns ist das sehr wichtig und da sind wir regelmäßig im Austausch, dass wir schauen, dass wir die Personen weiterentwickeln. Ich finde, wenn man von Talentmanagement spricht und sagt, du bist ein Talent und dann wirst nur du als Talent entwickelt, das ist nicht direkt unser Fokus. Ich denke, für alle Führungskräfte ist es einfach wichtig, dass sie quer durchschauen. Was gibt es für Entwicklungsfelder für meine Mitarbeitende und das das ganze Jahr und nicht nur, wenn zufällig jetzt der Talentmanagement-Prozess läuft, sondern was gibt es für Möglichkeiten? Wo sind die Stärken, die wir noch stärker machen können? Wo gibt es vielleicht Schwächen, die wir uns anschauen können, wie wir die einbringen können? Und dann noch das Ganze weiterentwickeln und ich denke, dass sich da sehr viele interessante Felder oder für uns hat sich da echt schon einiges geöffnet.
21. I: Mhm. Für welche Stellen kommt das interne Recruiting denn am häufigsten zum Einsatz?
22. D: Oh schwierig.
23. I: Oder besser gesagt für welche Positionen im Unternehmen?
24. D: Ganz, ganz schwierig. Ist ganz, ganz unterschiedlich. Wir haben immer wieder Umorientierungen oder ein internes Recruiting. Wir sind hauptsächlich im Produktionssektor tätig, das heißt, es geht eigentlich alles mehr oder weniger um die Technik. Wir haben aber auch schon Personen in anderen Bereichen weiterentwickelt, also es ist ganz individuell. Es gibt da nicht irgendwie ein Bereich, wo wir jetzt sagen, das wär's. Wir sind, da relativ offen, es kommt oft einfach auf den Background drauf an, auf die Interessen, auf die Stärken und auch, wie das mit der neuen Abteilung zusammenpasst. Wieviel Zeit kann man investieren? Was ist denn überhaupt die Basis und wie dringlich ist die Position? Also quer durch, es gibt eigentlich keine Begrenzungen.
25. I: Mhm.
26. D: Und für uns ist das natürlich ja ein großer Vorteil, also wenn es geht, versuchen wir, das definitiv intern zu besetzen, wenn die Qualifikation da ist, wenn die Fähigkeiten da sind. Ich sehe das als großer Vorteil, das Know-how bleibt im Betrieb, den Cultural Fit kann man normalerweise einschätzen, man kennt die Person, die Performance. Der Wechsel ist im Normalfall jetzt bei uns relativ unkompliziert. Da ist uns wichtig, dass beide Führungskräfte übereinstimmen und dass sie wissen, was sie möchten und wann ist der Übergang möglich? Wir sparen extrem viel Zeit und für Mitarbeiter ist es definitiv eine Wertschätzung, ganz klar, und eine neue Chance. Ich denke, dass das speziell auf die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung wieder zurückkommen. Wertschätzung, Chancen aufzeigen, Aufstiegs- und Entwicklungschancen, gerade wenn man die neue Generation anschaut, ist das für viele extrem wichtig, sich weiterzuentwickeln, das sind nämlich unterschiedliche Persönlichkeiten mit ganz unterschiedlichen Qualifikationen.

27. I: Finden auch Beförderungen oder Verschiebungen zwischen Standorten statt?
28. D: Ja, das kommt immer mehr, kommt immer wieder mal vor, dass man schaut, was gibt es für Möglichkeiten. Dadurch, dass sich in den letzten Jahren eigentlich die Strategie etwas geändert hat im Recruiting, dass man da etwas offener wurde, haben wir natürlich auch andere Positionen hier an diesem Standort, einige globale Positionen, die bei uns zum Teil angesiedelt worden sind. Damals waren wir relativ technisch unterwegs, mittlerweile sind wir relativ breit aufgestellt mit Produktmanagern, Kommunikation, Entwicklung und so weiter. Dort kommt es immer wieder mal vor und da arbeiten wir als Recruiting-Team speziell jetzt in der DACH-Region sehr eng zusammen. Weil der Ansatz für uns alle ist, wir finden den besten Kandidaten für diese Position. Da kann es auch mal sein, dass man mehrere Standorte zur Verfügung hat für eine Stelle.
29. I: Mhm, du hast schon einige Chancen und Potenziale genannt, sie sich im Rahmen der internen Rekrutierung ergeben, erkennst du vielleicht auch Gefahren oder Risiken?
30. D: Ja, prinzipiell, wenn jemand intern wechselt, besteht das Risiko oder die Gefahr... Ich glaub, es ist für beide Führungskräfte am Anfang eine Challenge. Für den einen, der gehen lassen muss und für den anderen, der einen Mitarbeiter neu bekommt, dass da der Übergang irgendwie reibungslos ist. Es kann auch sein, dass es natürlich irgendwo zu Neid seitens anderer Kollegen kommen kann. Der wurde jetzt vielleicht weiterentwickelt. Ich möchte auch und so weiter. Das ist sicher ein Thema, das man intern einfach anschauen muss, wenn es vielleicht mal nicht matcht und wir sagen müssen, du, es tut mir leid. Wir möchten den besten Kandidaten für diese Stelle und das bist jetzt leider nicht du, dann kann das auch bei dem internen Bewerber vielleicht zu Unstimmigkeiten führen oder dass er das nicht akzeptiert und dass er vielleicht austritt. Es kann aber auch sein, dass man sich täuscht, dass man sagt okay, in dieser Abteilung hat es wunderbar funktioniert. In der anderen Abteilung, andere Teamstruktur, andere Vorgehensweise, anderer Culture Fit und es funktioniert leider doch nicht so gut. Das Thema Onboarding, das darf man nicht unterschätzen, wenn jemand intern kommt, dass das eigentlich ebenfalls von vorne wieder beginnt. Egal, ob ich als externer Mitarbeiter neu starte oder als interner, da muss auch People & Culture schauen, wie das Onboarding abläuft. Nicht, dass da die Einarbeitungsphase nicht optimal läuft. Auch, wenn er das Unternehmen kennt, denke ich, dass das sehr wichtig ist. Also das ganze Thema fehlende Einschulung oder Vorbereitung, dass da die Übergabe einfach nicht korrekt ist.
31. I: Mhm.
32. D: Ich habe vorhin schon ein paar Sachen erwähnt, was gut laufen kann, aber es geht alles ums Thema Qualifikation. Ich habe jemanden umorientiert. Person X ist jetzt in der neuen Abteilung und man merkt irgendwann, okay vielleicht doch nicht so ganz qualifikationstechnisch und fachlich das, was wir uns vorgestellt haben. Wie gehen wir denn da vor als Unternehmen, also einen Schritt zurück? Wechselt er wieder? Wir verlieren dann eigentlich jemanden, den wir in einer Position hatten, die wir sehr geschätzt haben und wo er ein super guter Mitarbeiter war. Also das ist sicher auch eine Challenge, dass das gut funktioniert und ich denke, man darf das nicht unterschätzen, auch wenn man die Person kennt, ist es für uns sehr wichtig, immer eine standardisierte Vorgehensweise zu haben und wir das genau tracken. Also es ist egal, ob ich mich intern oder extern bewerbe, wir sehen das ganz neutral, dass wir uns die Person anhören und jedem die Chance geben, aber schlussendlich für mich ist das zusammenfassend eine Win-Win-Situation. Wenn das funktioniert, ist das eine super Sache. Der Mitarbeiter kennt die Produkte, kennt unser Unternehmen, kennt die Kultur, kennt einen Teil der Mitarbeiter und kommt da mal raus, bringt neuen Spirit und das Abteilungsdenken, das manche Abteilungen haben, das ist dann so, dass sie von außen noch mal einen anderen Blickwinkel kriegen. Also prinzipiell ist das eine sehr gute Sache.
33. I: Du hast gerade schon erwähnt, dass ihr ein standardisiertes Vorgehen habt bei der Personalbeschaffung. Wie sieht denn der Prozess ungefähr aus?
34. D: Das ist relativ simpel gehalten. Die Stelle wird ganz klar unterschieden, ist es eine Nachbesetzung, ist es eine neue Stelle und so weiter. Dann gibt es ja ganz klar eine Personalanforderung. Die muss genehmigt werden von der Führungskraft bis zum Geschäftsführer. Dann wird erhoben, was ist denn die Position genau? Was brauchen wir vom Profil her, was sind die Mindestanforderungen oder generell welches Anforderungsprofil gibt es. Dann Stellenbeschreibung, dass wir auch exakt wissen, wie läuft das ab? Was wird

gewünscht, weil wir als People & Culture auch vorselektieren. Die Stelle wird dann ausgeschrieben. Wir schreiben die Stelle eigentlich immer extern aus. Außer es gibt schon eine klare Tendenz oder man hat jemand in petto, dann wird intern besprochen, was gibt es da für eine Möglichkeit, wie passt der Kandidat zum Profil. Sonst ist die Stelle eigentlich immer ausgeschrieben über unsere Kanäle, die wir nutzen, intern und extern, auch über das Mitarbeiterempfehlungsprogramm. Dann wird geschaut, selektiert, die ganzen Unterlagen gesichtet, weitergeleitet, sehr viel Austausch mit der Führungskraft findet statt, was es für Möglichkeiten gibt, welche Kandidaten am besten passen. Nachdem wir das ausgewählt haben, dann ganz normal Ersttermine, Feedbackrunde, je nachdem, wenn es passt Zweittermine, Team kennenlernen und dann kommt es schließlich zu den Konditionen und der Vertragsunterzeichnung.

35. I: Super, danke. Gibt es da auch einen definierten Prozess für die interne Bewerbung oder unterscheidet ihr diesen Prozess nicht wirklich?
36. D: Wir versuchen, den internen Prozess so transparent und klar wie möglich darzustellen. Das heißt, er unterscheidet sich nur in minimalen Punkten zum externen Prozess, weil wir die Stellen eigentlich immer ausschreiben, speziell auf unserer Karriereseite zum Beispiel. Was sich dann aber unterscheidet, ist natürlich der Kommunikationsfluss. Was ich sehr wichtig finde, ist die transparente Kommunikation auch mit der aktuellen Abteilung, wo die Person tätig ist. Dass da wirklich schnell ein Austausch erfolgt, aber auch vielleicht mit anderen Standorten. Wir informieren da recht zügig. Speziell im People & Culture Bereich sagen wir, hör zu, ein Mitarbeiter interessiert sich für die und die Stelle, wie ist der Kommunikationsstatus usw. Ich denke, dass man da schon relativ viel Infos abholen kann und ich denke, dass das für die jetzige Führungskraft sehr wichtig ist, weil die weiß dann, okay Personen X möchte sich weiterentwickeln. Bei uns ist es eigentlich meistens so, dass die Kandidaten selbstständig schon die Führungskraft informieren und sagen du, hör zu, super spannende Stelle, ich möchte mich da bewerben und bei uns sind die Führungskräfte wirklich sehr, sehr offen, dass die sich dann auch für den Status interessieren und sagen, wie können wir die Personen weiterentwickeln im Unternehmen? Wir tauschen uns dann aus und dann startet der Prozess eigentlich ganz normal. Sie müssen Unterlagen einreichen, jetzt nicht mit allen Zeugnissen und mit Anschreiben, aber dass wir einfach wissen, was möchtest du denn und wie sind die aktuellen Daten? Wie schaut es aus? Und dann wird ganz normal selektiert. Also ist nicht klar, nur weil ich meine Unterlagen einreichen, dass ich zum ersten Termin eingeladen werde. Es wird dann wirklich mit der Führungskraft wie auch extern besprochen, passt das Profil. Wo sehen wir aktuell Möglichkeiten, die Personen einzusetzen? Und dann je nachdem, wenn das passt, gibt es dann ein Erstgespräch, neutral wieder, wo man bespricht, was stellst du dir vor, was stellen wir uns vor, in welche Richtung soll es gehen ja, und ob es matcht oder nicht.
37. I: Mhm. Bevor es intern zu einer Bewerbung kommt, muss da die alte Führungskraft informiert werden?
38. D: Bei uns prinzipiell nicht. Du kannst dich bewerben, wir empfehlen es aber, dass da eine transparente Kommunikation herrscht, weil es eigentlich im Team ein Miteinander ist und ich denke, je früher man die Führungskraft ins Boot holt, und die sind bei uns alle sehr, sehr offen, weil sie immer sagen, wichtig ist, der Mitarbeiter steht im Fokus. Die Position ist wichtig, ja, sie finden es vermutlich auch schade, wenn die Person wechselt, aber sie sagen immer, wir möchten die Person weiterentwickeln und schauen, in welche Richtung es geht. Bei uns ist es ja so, dass man die Führungskraft eigentlich informiert. Wenn es da zu Schwierigkeiten kommt, kommt HR meistens ins Boot und wir sehen uns das an, wie können wir das ordnungsgemäß kommunizieren? Aber es sollte transparent sein, ja, weil es geht auch um Entwicklungsschritte, wenn ich merke, ein Mitarbeiter orientiert sich um, dann möchte ich als Führungskraft auch wissen, wo kann ich unterstützen? Dann weiß ich auch, vielleicht ist da eine Position offen. Wie könnte ich ihn vielleicht fördern? Ist er unterfordert, braucht er mehr, möchte er was anderes, vielleicht kann ich auch schauen, wie ich ihn in der Abteilung umorientieren, wenn das nicht klappen sollte und da setzen wir definitiv auf transparente Kommunikation.
39. I: Du hast schon ein paar Personen angesprochen, die im Prozess sehr wichtig sind. Vielleicht könntest du diese zusammenfassen. Welche Personen sind da die wichtigsten, damit es dann auch nicht zu Problemen kommt, wenn sich jemand intern bewirbt?

40. D: Ja, wichtig für mich ganz klar einerseits wir als Schnittstelle, das heißt, People & Culture, also die, die Koordinatoren und Koordinatorinnen sind. Einerseits der Kandidat intern, dass der wertgeschätzt und wahrgenommen wird, aber dass er weiß, ich bin ein Kandidat wie auch ein externer, und das muss überprüft werden. Andererseits die Führungskraft vom jetzigen Kandidaten, dass sie weiß, wie ist der Status und was möchte mein Mitarbeiter. Ganz oft wird das wie gesagt schon besprochen. Andererseits aber auch die neue Führungskraft, dass die weiß, in welche Richtung geht es? Das sind jetzt für mich die Hauptpersonen, die involviert sein müssen.
41. I: Thema Erfolgskontrolle, schaut ihr euch da beim internen Recruiting spezielle KPI's an?
42. D: Ich denke, dass intern sowie extern der Zeitraum von der Ausschreibung zur Besetzung auch da wichtig ist für uns. Wie schnell läuft der Kandidat durch? Wie schnell ist die Stelle ausgeschrieben? Wann hat er sich beworben? Wann hat es den ersten Termin oder die erste Rückmeldung gegeben und wie lange hat es gedauert? Also Time to Hire schlussendlich. Was ich ebenfalls spannend finde, ist die Kandidatinnen- und Kandidatenzufriedenheit. Das ist vielleicht etwas anderes als bei den Externen. Die Externen kommen natürlich von außen, da haben wir das immer kurz, dass wir das besprechen, wie hat es für dich funktioniert, was war zu lange, wo können wir uns verbessern? Wie war die Kommunikation? Aber auch intern. Wie war für dich so der Prozess? Wie war für dich das Gefühl? Hast du dich wohl gefühlt? Was war unangenehm? Waren wir dort zu langsam oder zu schnell? Also da ist es eigentlich dasselbe, die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit oder die Kandidatinnen- und Kandidatenzufriedenheit, das würde ich sagen sind die zwei wichtigsten KPI's, die wir uns bei den Internen ansehen.
43. I: Wenn wir langsam zum Abschluss kommen, was sind denn aus deiner Sicht die kritischen Erfolgsfaktoren für das interne Recruiting? Beziehungsweise Faktoren, auf die man bei der internen Rekrutierung unbedingt achten muss?
44. D: Für mich ist die Basis Transparenz und Vertrauen, von unserer Seite aus. Für manche Mitarbeitende ist das Überwindung, sich umzuorientieren innerhalb des Unternehmens. Dass man da schaut, dass man es nicht unterschätzt, dass man sagt, ein interner Kandidat, alles gut. Und dass man nicht sagt, wir sind viel schneller, wenn wir den umbesetzen, sondern dass man das schon mit Bedacht macht. Passt der Kandidat wirklich zu 100 %, weil dadurch, dass die Besetzungszeiten manchmal länger sind, jeder wünscht sich ja eine schnelle Lösung. Die ist sicher schneller da, weil mein flexibler ist, aber passt der Kandidat, passt das Profil, passt der in mein Team? Dass man das mit Vorsicht angeht, was ich immer bedenken muss, dass ich auch klar kommuniziere, wieso passt es denn nicht, wieso hat es nicht funktioniert? Was sind Gründe dafür und dass man da einfach auch relativ transparent ist. Ich denke aber, dass man internes Recruiting sehr ernst nehmen sollte. Weil du ganz am Anfang das Thema Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung angesprochen hast, ich denke, dass das große Wertschätzung zeigt und dass man den Mitarbeitern zeigen soll, dass man daran interessiert ist, dass man sie weiterentwickelt, dass man sie wahrnimmt, dass man schaut, was es für Möglichkeiten gibt. Das sind alles für mich Faktoren, wo ich sage, das motiviert Mitarbeiter, da ist er mit dabei und da gibt er Gas, da ist er produktiver, da ist er proaktiv, er bringt sich ein. Wenn man das ihm zeigt, du bist ein wichtiger Teil und wir schauen uns das an, glaub ich, dass man dann wirklich sehr, sehr viele Mitarbeitende dann halten kann und dass man ihnen auch aufzeigt, wo sind wirklich die Chancen, wo sind die Möglichkeiten. Was passt und was nicht? Ja, dann funktioniert es. Und wichtig ist auch, dass die Führungskräfte mit im Boot sind beim internen Recruiting, dass ich davon wegkomme, ich hab meine Abteilung und ich will die Besten für meine Abteilung. Ja, das will jeder, aber das Beste für einen Mitarbeiter steht zu diesem Zeitpunkt immer im Fokus und dass man da gemeinsam schaut mit Führungskräften, mit People & Culture, mit dem Kandidaten, wo finde ich die passende Position im Betrieb?
45. I: Ja, super danke. Gibt es noch irgendwas, das du ergänzen möchtest?
46. D: So weit, so gut. Gibt es noch irgendwas, das du wissen möchtest?
47. I: Ich muss sagen, die Punkte, die ich mir notiert habe, hast du schon angesprochen.
48. D: Ja, das interne Recruiting unterschätzt man manchmal und es ist wichtig, dass man das Thema auch wahrnimmt, weil da spielen so viele Faktoren eine Rolle. Talentmanagement, Nachfolgeplanung, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung und ich denke, das ist ja eine Win-Win-Situation für beide Seiten, wenn man sich das wirklich genau ansieht und schaut, in welche

Richtung das geht. Die interne Rekrutierung ist vielleicht nicht die einzige Recruiting-Lösung, aber ein sehr, sehr wichtiges Instrument zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung. Es geht darum, Wertschätzung zu zeigen, Weiterentwicklung zu ermöglichen, transparent zu kommunizieren und so weiter. Und schliesslich soll der beste Kandidat gefunden werden, egal ob intern oder extern.

49. I: Ja, das stimmt. Na super, vielen Dank. Wenn es sonst nichts gibt, stoppe ich die Aufnahme.

50. D: Ja, passt. Gerne.

Interview E

18.04.2023

Dauer: ca. 25 Minuten

1. I: Ah, super, die Transkription läuft. Könntest du dich zu Beginn bitte kurz vorstellen, wer du denn bist und was du für eine Funktion und Aufgaben im Unternehmen hast?
2. E: Ja, also ich bin X, bin im Personalwesen tätig bei X, bin jetzt seit 4 Jahren in der Position und bin vorwiegend fürs Recruiting zuständig für alles, was kaufmännische und technische Berufe sind. Das fängt von der Sekretärin oder Empfangsdame bis hin zu Leuten in der Buchhaltung, bis hin zu Softwareentwicklern, Technikern, Konstrukteuren, Entwicklungsingenieuren. Also querbeet, was das betrifft.
3. I: Mhm danke. Du sagst, du bist im Recruiting tätig, wie nimmst du denn die aktuelle Situation im Recruiting wahr?
4. E: Ja, das wird sicherlich immer brisanter oder schwieriger. Einerseits durch die demografische Entwicklung, weil halt einfach immer mehr jetzt in Pension oder in den Ruhestand gehen, und auf der anderen Seite, weil einfach weniger Leute nachkommen. Zudem haben wir das Thema mit Liechtenstein und der Schweiz vor der Haustüre, die zudem sehr, sehr hohe Gehälter zahlen zum Teil, bei denen wir nicht mithalten können. Wenn es ums Recruiting generell auch geht, wir haben in Vorarlberg ein Gentlemen`s Agreement. Das bedeutet, dass wir die Leute nicht von anderen Unternehmen abwerben, also wir halten uns daran und erwarten das natürlich auch von anderen Unternehmen und sind da auch sehr scharf immer dahinter, dass es eingehalten wird, weil gerade wir ein sehr großes Unternehmen sind, sind wir dadurch auch recht angreifbar für andere, wenn wir jetzt praktisch die Leute direkt ansprechen und abwerben würden.
5. I: Wie sehen für euch derzeit die größten Recruiting-Herausforderungen aus?
6. E: Naja. Das ist alles, was Software und IT betrifft, das wird immer schwieriger. Wir sind grundlegend schon ein internationales Unternehmen. Das heißt, wir rekrutieren ja auch schon generell aus dem Ausland oder aus Drittstaaten mittlerweile, wobei noch nicht alle Abteilungen bereit sind, die Abteilungssprache auf Englisch umzustellen. Und ich glaub, das ergibt eine Herausforderung, dass wir da offener werden. Es ist ja nicht nur damit getan, dass wir uns die Leute herholen aus dem Ausland und wenn die dann hier sind einfach loslegen lassen. Die haben teilweise einen ganz anderen kulturellen Hintergrund, haben eine andere Fehlerkultur, was auch immer. Die müssen sich auch zuerst zurechtfinden bei uns im Unternehmen und auf der anderen Seite müssen aber auch die Führungskräfte ihre Führungsposition wahrnehmen und mitbekommen, dass sie mit ihren neuen Mitarbeitern einfach nicht gleich umgehen können, als mit denen, die wir haben, wenn die von ganz woanders herkommen. Und dass die einfach anders ticken, dass die anderen Hintergründe haben und komplett einfach ja auch anders arbeiten unter Umständen.
7. I: Welche Rolle spielen die Themen Fluktuationen sowie Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung bei euch?
8. E: Ja, wird sicherlich immer wichtiger. Bis vor 4 Jahren, als ich hergekommen bin, gab es nicht mal wirklich so ein Austrittsgespräch, ein strukturiertes durch die Personalabteilung. Das hab ich mittlerweile eingeführt, dass wir einfach mal rausfinden, wo drückt der Schuh, warum

- verlassen uns denn die Mitarbeiter und da einfach mal einen Fokus draufzulegen und entsprechend auch Maßnahmen dagegen einzuleiten. Und wir haben auch im Sinne unserer Führungskräfteentwicklung dann ein spezielles Augenmerk darauf, dass die auch besser darauf schauen, was wollen die Leute denn überhaupt und wie kann ich die zufrieden machen?
9. I: Auf welche internen und externen Kanäle zu Personalbeschaffung setzt ihr?
 10. E: Ja, da gibt es verschiedenste Jobplattformen online, also Print machen wir gar nichts oder so gut wie gar nichts, also in den 4 Jahren hatte ich glaube zweimal Inserate in den Zeitungen, ansonsten machen wir alles online. Das sind so Onlineplattformen wie Karriere.at, Ländlejob und was es alles gibt wie Ostjob, Nicejob, Gigajob usw. Da sind wir überall recht gut präsent. Wir arbeiten teilweise mit Headhuntern. Wir arbeiten mit Interimsmanagern. Wir vergeben Masterarbeiten und Abschlussarbeiten, wir vergeben Praktika. Wir machen Ferialjobs im Sommer mit den HTLern oder generell mit den Schülern. Was gibt es noch?
 11. I: Mhm.
 12. E: Ja, ich glaub das ist eigentlich so der Großteil, wo wir eigentlich rekrutieren. Ja, bis hin zu Freelancer engagieren, wenn uns da der Schuh drückt.
 13. I: Mhm. Wenn wir den Blick auf die interne Rekrutierung richten, ich hab da auf dem Interviewleitfaden eine Skala.
 14. E: Ja.
 15. I: Wie wichtig würdest du denn die interne Rekrutierung bei euch im Unternehmen einschätzen? Von 1 bis 6?
 16. E: Also ich hab es jetzt mal auf 5 eingestellt und das aus folgendem Hintergrund. Erstens mal haben alle Mitarbeiter, egal, ob das jetzt gewerbliche sind oder irgendwo kaufmännische und technische Zugriff auf das interne Stellenportal. Das ist auf unserem digitalen Black Board ersichtlich, was momentan alles offen ist und auf unserer eigenen firmeninternen App sind die Stellen drauf, wo die Leute das selber sehen, wo sie die Stellen auch anderen zeigen können oder weiterleiten können. Es passiert sehr viel Recruiting auch intern, dass sich die Leute, wenn sie sich mal verändern wollen, intern auf andere Stellen bewerben. Und was Führungskräfte betrifft, 80 bis 85 % unserer Führungskräfte werden aus den eigenen Reihen rekrutiert. Aber auch das Thema Mitarbeiter werben Mitarbeiter ist für uns ganz wichtig. Bei uns gibt es eine Prämie von 1000 €, wenn ein Mitarbeiter geworben wird und der über 6 Monate im Unternehmen ist, bekommt der werbende Mitarbeiter praktisch 1000 € Arbeitsprämie überwiesen. Und da einfach, ich glaub, das spiegelt auch wider, wie wichtig uns dieses Thema einfach ist.
 17. I: Du hast gerade das Thema mit den Führungskräften angesprochen, also da geht es ja um Beförderungen. Kommt es bei euch aber auch zu horizontalen Versetzungen im Unternehmen?
 18. E: Ja, grundlegend ist es so, bei uns wird jede Stelle intern ausgeschrieben, ja, und es hat wirklich jeder die Möglichkeit, sich darauf zu bewerben. Gerade wenn es um interne Leute geht, dann wird auch mit jedem drüber gesprochen. Also es ist nicht so, dass man sagt okay, wir suchen hier einen Abteilungsleiter zur Nachfolge und es ist eigentlich schon klar, du warst schon Teamleiter, du wirst Abteilungsleiter oder von einer Abteilung zur anderen schieben wir das einfach rüber, weil wir das gut brauchen können. Nein, sondern es muss sich wirklich jeder drauf bewerben und Interesse zeigen und dann den normalen Recruiting-Prozess durchlaufen.
 19. I: Mhm.
 20. E: Es soll jeder die richtige Position bekommen, nicht nur der, der schon lange da ist.
 21. I: Zusammengefasst, welche Rolle spielt die interne Rekrutierung bei euch?
 22. E: Ja, schon eine große Rolle, weil halt Leute, die sich auch intern verändern wollen... Wenn wir jetzt einen gewerblichen Mitarbeiter hernehmen, der seit 15 Jahren an seiner CNC-Maschine ist und wir suchen jetzt jemanden in der Auswärtsvergabe, wo es eben genau darum geht, dieses fachliche Wissen von der CNC-Maschine Lieferanten auch weiterzugeben. Das geht fast am besten so, als wie wenn wir jemanden Fremden reinholen, der von unseren Prozessen, von unserem Ablauf, von unseren Standards, die wir einfach brauchen, keine Ahnung hat. Bis wir den dann soweit haben, dass der fachlich soweit ist, würde das viel zu lange dauern.
 23. I: Welche Rolle spielt das Talentmanagement für euer internes Recruiting?
 24. E: Ja, also da gibt es ja auch von der Holding verschiedenste Modelle mittlerweile, wo es schon darum geht, dass man Talente oder High Potentials irgendwann mal definiert und weitergibt

und weiter fördert. Das startet bei irgendwelchen Patenprogrammen über Traineeprogramme, die Leute da weiterzuentwickeln. Wir haben aber auch eine eigene Personalentwicklung mit drei Personen, die sich darum kümmern, eben die Leute abzuholen. Wo stehen sie denn jetzt und wo soll es hingehen? Welche Kompetenzen fehlen vielleicht noch irgendwo für den nächsten Schritt und die Leute dann auch eben entsprechend zu entwickeln. Es gibt in den verschiedensten Abteilungen bereits einen Kompetenzpass, wo die verschiedenen Rollen mit Kompetenzen und Aufgaben hinterlegt sind. In Mitarbeitergesprächen mit den Mitarbeitern wird erörtert, wo steht der denn gerade, was braucht er denn wirklich noch an Softskills zum Beispiel oder sonstigen Schulung und Ausbildung, um eben den nächsten Schritt gehen zu können. Das Talentmanagement wird dann praktisch durch die Personalentwicklung gefördert und vorangetrieben und ist sehr wichtig für uns.

25. I: Welche Rolle spielt in dieser Hinsicht die Personalplanung bei euch?
26. E: Das ist eine gute Frage. Ich bin in der Personalplanung nicht hinterlegt. Bei uns ist die Personalplanung eher im Personalcontrolling angesiedelt, wo es darum geht, wieviel Mitarbeiter haben wir, wo stehen wir, was erwarten uns demnächst für Projekte oder die nächsten Jahre für Herausforderungen und wo müssen wir zum Beispiel Kapazitäten aufbauen? Und wird dann praktisch darüber abgebildet und kontrollt. Aber inwieweit dann so explizite Nachfolgeplanungen schon berücksichtigt sind, entzieht sich meinen Kenntnissen,
27. I: Verstehe. Du hast vorhin auch schon das Thema mit den Führungskräften angesprochen, also dass es am häufigsten dazu kommt, dass man sich in Richtung Führungskraft weiterentwickelt. Für welche Positionen kommt die interne Rekrutierung bei euch denn noch zum Einsatz?
28. E: Ja, im Prinzip eben für jede Stelle. Ich hatte gerade das Beispiel genannt vom Kollegen, der gewechselt hat. Und da ist dann praktisch auch die Personalabteilung immer bisschen die Dreh- und Angelscheibe. Da kommen die Leute dann hin und sagen, ich hab dieses und jenes gesehen und wäre das nicht was für mich, ich möchte mich verändern. Wie sind denn die weiteren Schritte? Was muss ich tun, was muss ich einhalten? Weil sieht das Prozedere aus? Und hier sind wir dann praktisch wie die Vermittler.
29. I: Wo liegen die größten Chancen und Potenziale aus deiner Sicht bei der internen Rekrutierung?
30. E: Naja, aufgrund dessen, dass wir schon sehr groß sind, ist das schon eine sehr große Chance, wenn wir es schaffen, alle Leute im Hause zu begeistern fürs Unternehmen und die das dann auch nach außen tragen, dann ist das schon ein wesentlicher Personalmarketing-Vorteil, wenn die dann einfach auch Werbung machen fürs Unternehmen und praktisch wieder Mitarbeiter anwerben. Für uns ist das ja auch eine interne Rekrutierung und das macht schon Sinn. Absolut, ja. Und eben auch dadurch, dass wir jede Position auch ausschreiben und jeder die Möglichkeit oder die Chance hat, sich hier mal aufzuzeigen und Interesse zu bekunden. Und das nicht unter der Hand vergeben wird, ist das auch sehr transparent für jeden, der sich bewirbt. Und jeder hat eben auch wirklich die Möglichkeit, einmal aufzuzeigen, mich gibt es auch noch und ich hab auch Weiteres vor und möchte mich entwickeln und wenn man dann einmal im Rampenlicht steht, dann hat man schon einen großen Schritt gemacht, auch wenn es dann vielleicht für die Position jetzt mal nichts wird, ist das vielleicht auch einfacher berücksichtigt zu werden bei weiteren Gesprächen für Positionen.
31. I: Welche Vorteile erkennst du auch bei der internen Rekrutierung jetzt im Vergleich zum externen?
32. E: Naja, wenn wir interne Mitarbeiter haben, die wir fördern und weiterentwickeln wollen, dann sind die mal schon voll motiviert und stehen voll hinter dem Unternehmen. Die wollen das Unternehmen ja nicht verlassen, sondern möchte sich weiterentwickeln. Ich glaube, genau dadurch sind sie sehr, sehr motiviert und bringen ihren vollen Einsatz. Die Leute, die schon hier sind, kennen das Unternehmen, die wissen, was sie am Unternehmen haben, was sie am Arbeitgeber haben. Denen brauchen wir nichts mehr zu erklären, die kennen die ganzen Begrifflichkeiten und Abkürzungen, wie es halt in jedem Unternehmen üblich ist und bei so einem großen Betrieb wie unserem und international dazu noch gibt es natürlich noch einmal um ein Vielfaches mehr Abkürzungen. Und bis man manchmal weiß, wo muss ich mit welchem Problemchen hin, dauert das eben auch seine Zeit und ich denke, dass das schon ein wesentlicher Vorteil ist, wenn man intern die Leute entsprechend entwickeln kann.

33. I: Erkennst du auch Gefahren oder Risiken beim internen Recruiting?
34. E: Naja, man sagt ja immer, die grundlegende Gefahr wäre, man wird betriebsblind, wenn man nur die Internen irgendwo einsetzt und man bekommt zu wenig frischen Wind von draußen. Das kann durchaus möglich sein, hängt halt schon immer bisschen generell von den Abteilungen auch ab und von den Leuten selber, aber ansonsten bin ich schon auch ein großer Fan von der internen Rekrutierung.
35. I: Du hast vorhin schon kurz das Thema angesprochen, dass ihr einen definierten Personalbeschaffungsprozess habt. Wie sieht denn der bei euch ungefähr aus?
36. E: Naja, also wenn eine Stelle benötigt wird in irgendeiner Form, egal ob das jetzt eine Nachbesetzung ist oder eine neue Besetzung, dann hat der Abteilungsleiter ein entsprechendes Formular auszufüllen mit der Begründung, warum er da jetzt jemanden braucht, was dann wiederum freigegeben wird durch das Board und wenn das dann durch ist, kommt es praktisch ins Recruiting und dann gehen wir her und machen eben die Ausschreibung oder platzieren sie auf sonstigen Plattformen oder beauftragen jemanden. Oder Instagram, Facebook oder was auch immer. Und dann gehen die Ausschreibungen entsprechend raus. Die Bewerbungen kommen übers System rein und werden gesichtet und wenn von der Personalabteilung in Ordnung befunden innerhalb von 24 Stunden weitergeleitet. Ja, dann hat die Führungskraft auch weitere zwei Arbeitstage Zeit, sich die Unterlagen anzusehen und eben das Urteil aus fachlicher Sicht abzugeben. Üblicherweise kommt es dann zum Vorstellungsgespräch, wenn die Leute vor Ort sind, holen wir sie gerne persönlich her. Wenn sie mal weiter weg sind, machen wir das erste Gespräch über Teams. Und im nächsten Schritt holen wir die Leute auf jeden Fall persönlich mindestens einen halben Tag bis einen Tag, teilweise auch zwei Tage, wenn man sich nicht ganz sicher ist oder der Kandidat das auch wünscht. Und dann lernen sie hier auch mal unsere Luft im Original schnuppern und dann haben wir eine gute Basis, um langfristige Entscheidungen treffen zu können. Ja, und sobald wir uns dann einig sind, wird im Prinzip der Vertrag ausgestellt und die Leute hergeholt.
37. I: Sieht der interne Rekrutierungsprozess genau gleich aus oder gibt es da keine Unterschiede?
38. E: Ja, es gibt einen kleinen Unterschied, dass wir intern wahrscheinlich etwas schneller sind mit dem ganzen Prozedere. Intern gehen die Leute erstmal auf die Fachabteilung selber zu und sagen, du, erklär mir mal kurz, worum geht es denn da und wäre das was? Und wenn dann das Okay kommt von beiden Seiten, dann landet es dann praktisch bei mir in der Personalabteilung. Dann wird das Vorstellungsgespräch geführt, genau gleich wie sonst auch. Und es wird dann natürlich auch einen Schnuppertag geben, damit die Leute da mal reinschnuppern können und dann auch ein genaueres Bild bekommen vom zukünftigen Aufgabengebiet. Ja, und dann werden im Prinzip die neuen Verträge oder die Konditionen vereinbart. Es gibt auch da eine Probezeit von drei Monaten auch für den Mitarbeiter, dass wenn es ihm gar nicht gefällt, dass er auch die Chance hat, wieder zurückzukehren an seinen alten Arbeitsplatz. Und die Führungskräfte sind alle angehalten, auch die Mitarbeiter entsprechend ziehen zu lassen, wenn sie sich verändern möchten innerhalb des Unternehmens. Ja und wenn der Mitarbeiter dann praktisch wechselt, nach der dreimonatigen Probezeit ist denn das praktisch gelaufen und der befindet sich dort und es kann eine Nachbesetzung der alten Stelle erfolgen.
39. I: Muss die aktuelle Führungskraft über die Bewerbung informiert werden? Also wenn man sich intern bewirbt.
40. E: Ja, natürlich.
41. I: Mhm.
42. E: Ja, also fürs erste informelle Gespräch nicht, aber spätestens, wenn wir das Vorstellungsgespräch führen, muss die aktuelle Führungskraft darüber in Kenntnis gesetzt werden, dass man sich für eine andere Position bewirbt.
43. I: Du hast jetzt eh schon angesprochen, dass da die Führungskräfte eine sehr wichtige Rolle spielen in diesem Prozess. Siehst du dann noch weitere Personen, die im Prozess wichtig sind, vielleicht auch weitere Schnittstellen?
44. E: Naja, es kommt halt drauf an. Wenn da von der Ausbildung her das eine oder andere fehlt, wird es halt die Personalentwicklung eben noch dazu brauchen. Ja, unter Umständen vielleicht irgendwann mal unser Gesundheitsmanagement oder die Betriebsärztin, je nachdem, was für

- eine Position das schlussendlich auch sein wird. Nein, ansonsten braucht es meiner Meinung nach nicht mehr dazu.
45. I: Mhm. Schaut ihr euch in Hinblick auf die interne Rekrutierung spezielle KPI's an?
46. E: Bis dato nicht, nein.
47. I: Mhm. Aber generell im Recruiting?
48. E: Ja, wir schauen schon, wie viele Bewerbungen kommen, woher kommen die Bewerbungen? Wie lange brauchen wir, bis wir zu einer Entscheidung kommen? Was sind so die häufigsten Absagegründe unsererseits, umgekehrt auch und ja, in die Richtung.
49. I: Wenn wir jetzt langsam Richtung Ende kommen, was sind denn aus deiner Sicht die kritischen Erfolgsfaktoren fürs interne Recruiting?
50. E: Ich glaube, man muss die Mitarbeiter irgendwo einfach ein bisschen schupfen, weil sie es gerne vergessen, vielleicht auch nicht immer am Radar haben oder vielleicht auch nicht immer wollen. Aber ich glaub, es gibt ja verschiedenste Dinge, bei uns sind es die 1000 €, aber das ist halt eine Einmalzahlung. Und vielleicht wäre es nicht schlecht, wenn es da andere Boni gibt. Bei verschiedensten Anbietern gibt es ja auch so kleine Bonussysteme, da bekommt man ein Mittagessen, wenn man irgendwo was macht oder jemanden empfiehlt oder man hat die Möglichkeit, sich einmal mit dem Geschäftsführer auszutauschen, also was auch immer. Ich glaube, wir müssen ein bisschen mehr und häufiger die Leute draufhinweisen. Schaut doch mal auf das Stellenportal, was gibt es denn da alles, was habt ihr denn auch in eurem privaten Umfeld für Ideen, aktiver zu werden und so weiter. Ich glaub, wenn man das besser betreibt, dann wäre da auch noch mehr drinnen.
51. I: Wenn es zu einer internen Bewerbung kommt, welche Rolle spielt für dich das Thema Kommunikation?
52. E: Ja, das wollte ich gerade noch ausführen. Die Führungskräfte müssen da auch voll dahinterstehen. Ja, dass sich die Leute unter Umständen auch verändern wollen, weil wenn die Führungskraft blockieren würde oder bockt oder wie auch immer, dann werden die Mitarbeiter sich vielleicht unter Umständen auch gar nicht trauen, sich woanders intern zu bewerben und das ist dann halt das falsche Signal, sondern die sollen ja wirklich die Mitarbeiter entsprechend fördern und ihnen die Chancen und die Möglichkeiten im Haus ja auch geben. Es ist umgekehrt für die eigene Abteilung dann auch ein Vorteil, wenn das die andere Führungskraft eben auch tut und die Mitarbeiter fördert und sagt, natürlich unterstütze ich dich da, und es steht überhaupt nichts im Wege, wenn du dich da verändern möchtest.
53. I: Mhm. Wie geht ihr mit Absagen bei internen Bewerbungen um?
54. E: Interne Absagen werden immer persönlich durchgeführt. Also wir erklären dem Mitarbeiter auch, warum ist es hier zu einer Absage gekommen und trotzdem, dass wir uns sehr gefreut haben, dass das Interesse da war, und bei einem Unternehmen unserer Größe tut sich immer wieder mal eine Tür auf und er soll bitte den Kopf nicht in den Sand stecken, sondern weiterhin Augen und Ohren offenhalten.
55. I: Braucht es aus deiner Sicht auch einen definierten Ablauf für die interne Rekrutierung?
56. E: Macht sicherlich Sinn. Die Frage ist nur, wie prozessgetrieben wir den überall wirklich sein müssen und wie detaillierte der dann auch sein muss. Ja, wo es Sinn macht, irgendwo Prozesse zu definieren und einzuhalten, auf jeden Fall, aber es muss nicht alles bis ins letzte Detail irgendwo dokumentiert sein oder an Prozessen festhalten.
57. I: Mhm. Gibt es aus deiner Sicht noch irgendwas, was wir noch nicht angesprochen haben?
58. E: Nein, ehrlich gesagt nicht, du hast sehr viele gute Fragen gestellt.
59. I: Super, das klingt doch gut. Ja, dann vielen Dank für den ganzen Input, dann stoppe ich mal die Aufnahme.
60. E: Ja, perfekt. Gerne.
-

Interview F

21.04.2023

Dauer: ca. 24 Minuten

1. I: Die Aufnahme läuft jetzt auch schon. Könntest du dich gleich zu Beginn bitte kurz vorstellen und auch darauf eingehen, was du für eine Funktion und für Aufgaben bei X hast?
2. F: Gerne, also mein Name ist X, ich bin die Personalleiterin bei X in X. Ich bin mit meinem Team zusammen verantwortlich für den gesamten Personalzyklus der zirka 630-640 Mitarbeitenden, also von Employer Branding, Attraction, Hiring, Retention, Development, da ist alles mit dabei. Wir haben im Werk zwei HR-Business-Partner, zwei HR-Specialists, eine HR-Projektleiterin und einen Junior so in Richtung Recruiting und eine große Ausbildung noch dazu, genau, ich haben da ein ganz buntes Aufgabenfeld.
3. I: Super, danke. Du hast gerade das Thema Hiring angesprochen, wie nimmst du denn die aktuelle Situation im Recruiting wahr?
4. F: Mhm. Also bei uns war die große Anspannung, muss ich sagen, letztes Jahr, weil wir da extrem viel gehiret habe, also sehr viele Einstellungen hatten, ich glaube wir hatten zirka 70 Neueinstellungen, das meiste waren Nachfolgepositionen, die wir rekrutiert haben, also wir haben eigentlich wenig aufgebaut. Und die Anstrengungen, die da mein Team aufgenommen hat, waren immens. Also wie viel Aufwand reingeflossen ist, um eine Stelle zu besetzen, kann ich jetzt nicht quantifizieren, aber der war sehr hoch, also teilweise auch Time to Hire oder Time to Fill war auf jeden Fall über mehrere Monate, deswegen ist die Situation nach wie vor auch sehr angespannt. Gerade bei uns in Vorarlberg natürlich auch immer im 3 Länder-Kampf mit Österreich, Deutschland und dann auch der Schweiz und gerade bei uns, die ja ein starkes Headquarter in Liechtenstein haben, dann natürlich auch mit Liechtenstein, also sehr herausfordernd.
5. I: Welche Rolle spielen bei euch die Themen Fluktuationen sowie Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung?
6. F: Ich würde sagen, beobachten wir, aber müssen wir zum Glück nicht sehr aktiv bespielen, also ich muss gerade die aktuellen Zahlen heraussuchen, aber wir haben eigentlich eine sehr geringe Fluktuation beziehungsweise eine hohe Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung. Ja, da hab ich jetzt momentan zum Glück keine Probleme, aber das ist auch ein Thema, wo wir mehr Fokus drauflegen möchten, weil ich glaube, Retention is the new Hiring. Also wenn ich Probleme habe, die Leute von außen zu bekommen, muss ich mich anstrengen, die Leute, die ich habe, gut zu halten.
7. I: Das finde ich gerade lustig, dass du genau Retention is the new Hiring sagst, weil genau diesen Spruch hat auch ein anderer Interviewpartner schon erwähnt. Ja, aber es stimmt.
8. F: Naja, da sind wir auf den Trend gekommen.
9. I: Das stimmt. Auf welche internen und externen Kanäle setzt ihr, um an Personal zu kommen?
10. F: Also extern haben wir natürlich auf verschiedenen Jobplattformen ausgeschrieben, die üblichen in Österreich wie Karriere.at, Ländlejob etc. Wir haben auch seit letztem Jahr wirklich verstärkt auf LinkedIn-Recruiting gesetzt und eigentlich alle Stellen schreiben wir darüber hinaus aus. Wir können uns einfach personell gerade kein Active Sourcing leisten, aber wenn immer es irgendwie die Möglichkeit gibt, mal den Kandidaten aktiv anzuschreiben oder so, dann tun wir das. Wir sind auch viel auf Hochschulmessen beziehungsweise haben wir uns da mit der FH Vorarlberg als starker Partner mit den Universitäten oder mit den HTLs auch zusammengeschlossen und sind dann aber auch auf verschiedenen Hochschulmessen, die wir ausgewählt haben, wo wir denken, da macht es Sinn also wie Innsbruck, wie Kempten, also so in den näheren Umgebungen. Hm, das ist jetzt eigentlich mal so zu extern.
11. I: Mhm.
12. F: Zu intern, da läuft viel natürlich über Mundpropaganda und auch Empfehlungen. Da versuchen wir, natürlich auch mit unseren Schnittstellen, also mit unseren Werken in Deutschland oder mit unserem Headquarter in Lichtenstein, zu kooperieren. Und was wir dann halt auch noch haben für Mitarbeiter, ist ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm, um an neue Kandidaten zu kommen. Da wird dann glaube ich 1000 € brutto ausgezahlt, wenn der Mitarbeiter 6 Monate bei uns ist. Habe ich etwas vergessen? Das ist glaube ich das, was mir jetzt als erstes einfällt.
13. I: Ja, setzt ihr auch auf Beförderungen und Versetzungen intern?

14. F: Ah, ja klar. Also die erste Frage ist natürlich immer, was ist intern möglich, um eine neue Stelle zu besetzen. Und wir haben auch jedes Jahr Talent Discussions. Also bei uns heißen die PR, also People Reviews, wo wir eine Talentkalibrierung haben. Das heißt, Transparenz darüber zu erhalten, wer sind unsere Talente, was haben wir mit denen vor, was sind vielleicht so die nächsten zwei Schritte, was ist ihr Potential? Aber auch wer sind unsere Backbones, wer sind unsere Critical Key People. Entschuldigung, dass ich das alles so Denglisch mache. Mir fällt da kein anderer Begriff schneller ein.
15. I: Alles gut.
16. F: Genau, also so ein bisschen zu schauen, wer ist in unseren Pools, wer sind unsere Feeder und wie sind wir da aufgestellt. Wir müssen aber leider dann doch manchmal auch wirklich feststellen, dass wir da nicht konsequent genug sind oder vielleicht auch, dass der Puffer nicht ausreichend ist und dann doch wieder auf Externe zurückgreifen. Wenn jeder einen strategischen Einkäufer ausschreibt im Ländle, wie groß ist die Chance dann, dass man da jemanden abbekommen? Ich weiß nicht, ich glaub, wir haben über 200 Stellen im Ländle nur für strategische Einkäufer ausgeschrieben. Das ist ja ein bisschen vergebens. Also man versucht, den Pool immer so groß wie möglich zu machen, aber natürlich Beförderung ist ein Thema, das wir als allererstes ziehen möchten.
17. I: Mhm. Ich hab dir da eine Skala mitgebracht, du siehst sie auf dem Interviewleitfaden. Wie wichtig schätzt du denn die interne Rekrutierung bei euch ein?
18. F: Also damit meinst du jetzt Beförderungen oder Versetzungen intern oder was meinst du mit internem Recruiting?
19. I: Ja, also eigentlich alle Maßnahmen, die intern gesetzt werden, um innerhalb des Unternehmens an Personal zu kommen, also sowohl Beförderungen, also auch Versetzungen, aber auch Mitarbeiterempfehlungsprogramm oder zum Beispiel, dass man durch interne Ausschreibungen eben an interne Bewerber kommt oder auch Praktika und Lehrstellen.
20. F: Mhm.
21. I: Genau, diese Aspekte.
22. F: Okay, also Praktikanten sind bei uns auch eine wichtige Pipeline, also da setzen wir sehr viel daran, viele zu übernehmen. Also wie wichtig ist es uns? 6. Wie gut sind wir darin? Schlechter. Aber es ist uns sehr, sehr wichtig, also mach 6.
23. I: Wie kommst du zu dieser Einschätzung? Welche Rolle spielt die interne Rekrutierung für euch?
24. F: Die interne Rekrutierung ist die erste Frage, die wir uns stellen und das finde ich auch wichtig so und das ist das Naheliegendste immer. Wenn wir können, möchten wir von intern besetzen, weil wir glauben an eine nachhaltige Weiterentwicklung. Auch für die Mitarbeitenden wollen wir Perspektiven bieten und wir glauben auch, dass sich dadurch natürlich eine gewisse Beständigkeit und Qualitätssicherung einstellt, gerade bei so kritischen Positionen. Und wir haben definierte Backbones, wir haben auch definierte Talentpositionen und wir versuchen da einfach einen guten Share, also eine gute Ratio zu erhalten. Aber trotzdem die erste Frage ist, können wir intern jemanden befördern? Und wenn es nicht intern bei uns am Standort machen, können wir es intern bei X machen und dann ist die 3. Schicht sozusagen okay, wir gehen nach extern. Die Einschätzung, dass es sehr wichtig ist, das ist die erste Frage, die wir uns stellen.
25. I: Du hast gerade schon das Thema Talentmanagement angesprochen. Welche Rolle spielt das Talentmanagement für euer internes Recruiting?
26. F: Ja, ich hab hier gerade angesprochen, dass wir diese People Reviews haben, also diese Kalibrierungsrunden, die sind bei uns immer im Juni eine Woche lang. Dem folgt das sogenannte My Development oder die My Development-Phasen, wo Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitern geführt werden. Unser Ziel ist, dass wir mit jedem Mitarbeiter einen Touchpoint zu seiner Entwicklung haben, wo abgefragt wird oder auch mal nachgefragt wird, wie geht es dir in der aktuellen Position? Möchtest du dich weiterentwickeln? Möchtest du mehr Verantwortung übernehmen oder ist es da gut, wo du gerade bist und wichtig ist natürlich auch, diese Mitarbeiter in den Driver Seat zu bringen und somit Eigenverantwortung fördern, also er muss uns sagen, was er möchte und diese Erkenntnisse fließen dann eben zusammen. Und dann schauen wir, können wir Pools bilden an Nachfolgeführungskräften, Nachfolgeingenieuren oder was wir gerade für Positionen haben. Und daraus möchten wir dann eigentlich unsere Personaldecke stabil halten. Personalplanung, also in Richtung Strategic

Workforce Planning, da fehlt uns glaube ich dann teilweise noch so die harte Quantifizierung, dass man wirklich sagt, das sind die Positionen, wir müssen mindestens immer 3 Personen in 5 Jahren einstellen, um mindestens immer dieses Choice of One zu haben, dass wir immer da jemanden draufsetzen können, das ist noch nicht so strukturiert, aber vom Ablauf her, vom Personalentwicklungsablauf, glaube ich, ist es schon sehr schlüssig.

27. I: Für welche Positionen in eurem Unternehmen kommt die interne Rekrutierung am häufigsten zum Einsatz?
28. F: Ich würde sagen, ab einem gewissen Level versuchen wir, vermehrt intern zu rekrutieren. Also wir haben jetzt im Werk keine großen Hierarchiestufen. Wir haben Werksleiter, wir haben das Werksführungsteam oder Produktionsleiter und darunter haben wir noch die Coaches, unsere Führungskräfte, die dann wirklich die Mitarbeiter führen, und das war es dann. Und Mitarbeiter und Coaches, also erste Führungsebene, führen wir auch von extern zu. Die Werksführungsebene, wenn es geht, nicht. Also, wenn es geht, sollte die aus intern rekrutiert werden, jetzt ist es aber bei uns im Werk in den Teams so, dass wir alle vermehrt irgendwie von extern kamen. Aber da ist eigentlich schon das Ziel, dass sie dann intern entwickelt werden.
29. I: Du hast schon den Aspekt der nachhaltigen Weiterentwicklung angesprochen. Welche Chancen und Potenziale erkennst du denn noch in der internen Rekrutierung?
30. F: Ich glaube, es ist einfach hinsichtlich Motivation und Bindung der Mitarbeitenden sehr, sehr wichtig. Also wenn ich als Mitarbeiter spüre, die Firma hat was mit mir vor, die bringt mir hier neue Positionen, ich bekomme neue Aufgaben, dann ist das einfach sehr förderlich für die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit. Genau. Und dass wir einfach auch wie gesagt diese Qualitätssicherung haben und dass die Wissenssicherung gewährleistet ist und sich natürlich dadurch auch so ein bisschen das Netzwerk festigt und in so schwierigen und unvorhersehbaren Zeiten eine gewisse Stabilität kommt. Also wenn wir natürlich immer nur von außen zuführen, was dann Versatz hat, was eine längere Einarbeitungszeit benötigt, was teurer natürlich auch ist, genau da hat die interne Rekrutierung sicherlich einen Vorteil.
31. I: Erkennst du vielleicht auch Nachteile, die sich beim internen Recruiting ergeben?
32. F: Nachteile sehe ich darin, dass es natürlich die Gefahr birgt, zu sehr auf seinen gemachten Pfaden vielleicht zu wandern und dass sich so ein bisschen der Blick nach links und rechts vielleicht auch trübt. Das heißt, dass man einfach weniger offen ist für Einflüsse von außen und ja, das kann auf jeden Fall ein Risiko bergen. Und auch einfach im Sinne von der Diversität. Man zieht dann wahrscheinlich doch eher Gleichem Gleiches nach, anstatt vielleicht dann von außen bewusst einfach einen anderen Aspekt vielleicht auch reinbringt. Also auch ein bisschen Diversity of Thought, dass wir nicht immer nur Frauen oder nur internationale Leute suchen, sondern auch wirklich Leute mit einem anderen Background, die mal in einer anderen Firma waren, die andere Prozesse kennengelernt haben und auch das hinzuzufügen.
33. I: Mhm, danke. Gibt es bei euch einen definierten Ablauf für die Personalbeschaffung?
34. F: Ja, also von der Abstimmung zwischen HR-Business-Partner und Führungskraft über die erste Ausschreibung, das ist ein enger Prozess, der zwischen HR und Fachbereich läuft und dann wird natürlich der Ausschreibungsprozess durch HR koordiniert und der Prozess gesteuert. Und wir haben meistens 2 bis 3 Gesprächsrunden, es kommt immer aufs Level drauf an, also je höher im Level, desto mehr Gespräche. Weil wir einfach sagen, der Mitarbeiter soll schon so viele Möglichkeiten und Leute kennengelernt haben wie möglich und wir wollen uns natürlich auch möglichst ein breites Bild machen, um keinen Bias irgendwie von nur einer Person zu haben. Genau das, ist das ein bisschen von außerhalb. Auch innerhalb, wenn wir einen Kandidaten haben, versuchen wir, dem ein Gespräch einzuräumen mit mindestens zwei Leuten, eigentlich eher drei Leuten, um auch eine breite Zustimmung da zu bekommen.
35. I: Muss die aktuelle Führungskraft auch informiert werden über eine interne Bewerbung?
36. F: Von welcher Seite aus meinst du?
37. I: Als wenn sich zum Beispiel Person X im Einkauf für eine andere Stelle interessiert, muss dann die Führungskraft im Einkauf informiert werden über die geplante Bewerbung?
38. F: Also meistens weiß die Führungskraft es eigentlich, also wir versuchen da recht transparent zu arbeiten und gerade innerhalb von unserem Standort ist das eh immer klar. Und gerade, wenn es jetzt Gespräche gibt über eine interne Bewerbung, dann kontaktiert man eigentlich auch erstmal die Führungskräfte und sagt hey, man hätte Interesse an dem Mitarbeiter, würde

der für ein Gespräch zur Verfügung stehen und nähert sich dann. Also ja, die Führungskraft wird immer eingebunden.

39. I: Wer sind aus deiner Sicht die wichtigsten Personen in diesem Prozess?
40. F: Ja, ich glaube die, die drinnen sind, sind auch die wichtigsten. Also die aktuelle Führungskraft, finde ich, hat auch die Aufgabe, das Ganze zu befähigen, also das ist ja auch oft mal so der Stoß in die richtige Richtung oder auch nochmal so zur Ermutigung, wenn das ein Step ist, der größer ist. Also das ist sicherlich wichtig, da auch nicht zu klammern, sondern auch zu erkennen, man gibt da jemanden frei, der seinen Weg gehen muss. HR kann da auf jeden Fall die Beratungen und auch unterstützende Rolle sowohl für den Mitarbeiter als auch für die Führungskraft ganz gut bieten, also wir versuchen, da mit allen irgendwie auch einen Touch Point zu haben und auch in Kontakt zu sein. Und der Kandidat natürlich selber. Ich glaube, das ist sehr wichtig, dass der eine gute Reflexion und auch Selbstreflexion irgendwie gemacht hat und sich deswegen halt auch schon in Entwicklungsgesprächen Gedanken gemacht hat. Wohin soll denn mein Weg gehen? Und was will ich denn? Was brauch ich denn auch? Das würde ich mal so die wichtigsten Spieler nennen.
41. I: Schaut ihr euch speziell in Hinblick auf die interne Rekrutierung KPI's an?
42. F: Mhm, jein. Wir schauen uns schon jedes Jahr an, wie viele Mitarbeiter haben wir wohin entwickelt. Ja, also haben wir sie nach extern an andere Standorte entwickelt? Wie viele sind zu uns gekommen von anderen Standorten und wie viele Mitarbeiter haben vielleicht auch das Unternehmen verlassen in eine höhere Position, die wir ihnen nicht bieten konnten in dem Sinne und natürlich wie viele Mitarbeiter haben wir dann in eigenen Reihen nach oben gezogen. Ja, das schauen wir uns an.
43. I: Generell auch auf die Personalbeschaffung bezogen, schaut ihr euch noch zusätzliche KPI's an?
44. F: Ja, wir haben Time to Hire und Time to Fill, was wir auswerten können. Also die Zeit, die wir benötigen. Wir haben auch gewisse Diversity-Statistiken, also das hat mir heute eine Mitarbeiterin von mir gezeigt. Wie sehr sprechen wir zum Beispiel die Generation X an oder wie viele rekrutieren wir aus der Generation X. Und das sind wenige. Genau, also da gibt es verschiedene Diversity KPI's, die wir uns anschauen. Es geht einmal so in Richtung Schnelligkeit und einmal Richtung Diversity. Ja, und natürlich, was wir auch auswerten können, ist, woher wir die Leute ziehen, die wir einstellen. Also ist es eine Empfehlung, ist es ein Jobposting usw.
45. 4:22 I: Wenn wir jetzt langsam Richtung Ende kommen, was sind denn aus deiner Sicht die kritischen Erfolgsfaktoren, die bei der internen Rekrutierung unbedingt berücksichtigt werden müssen?
46. F: Also ich glaube, bei der internen Rekrutierung ist ganz wichtig das Thema Kommunikation und gerade, wann teilt man mit wem was. Also da haben wir alle auch schon Fehler gemacht, weil das ist natürlich auch immer sehr viel mit erstens Befindlichkeiten und auch zweitens Erwartungen verknüpft und manche Dinge entwickeln sich ja einfach auch und sind nicht von Anfang an klar und man muss auch manchmal ein bisschen abwarten und wir haben die Erfahrung gemacht, gerade bei jungen Mitarbeitern, die schnell vorankommen können, die ungeduldig sind, dass die sich manchmal schon schwer tun, wenn sie da merken, das dauert jetzt doch länger, oder ist es dann doch vielleicht nichts geworden, aus welchen Gründen auch immer. Also ich glaube, Kommunikation ist wirklich kritisch und da gibt es kein Erfolgsrezept, aber sich immer in Gedanken so hineinzusetzen in den anderen und auch so ein bisschen zu überlegen, was kommuniziert man und wann ist sehr, sehr wichtig, um eben Erwartungshaltung nicht enttäuschen zu müssen.
47. I: Mhm.
48. F: Und der andere kritische Schlüsselfaktor für mich ist schon auch die Haltung also, dass man versteht, dass ich den Mitarbeitern nicht besitze oder auch für Jahre irgendwie mein Eigen nennen darf, sondern dass manchmal auch „for the greater good“ geachtet werden muss, also ist es jetzt für mich gut oder ist es für die Firma gut, dass man den Mitarbeiter auch ziehen lassen muss und das muss verstanden werden.
49. I: Wie geht ihr mit internen Absagen um?
50. F: Wenn der Kandidat sagt, er kann die Stelle nicht machen oder wenn wir nein sagen?
51. I: Wenn ihr sagt, das klappt leider nicht.

52. F: Wie gehen wir damit um? Also erst einmal ein Fakt, der transportiert werden muss. Ich glaube, es liegt natürlich dann auch ganz klar, muss man auch sagen, was sind die Hintergründe, woran hat es gelegen? Und das ist ja immer sehr, sehr unterschiedlich. Manchmal gab es Kandidaten, die besser waren und manchmal gab es halt eben Dinge, die noch nicht gut genug waren und ich glaube, wichtig ist da der Kontakt zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, aber auch zwischen Mitarbeiter und HR, weil oft wird dann ja gleich irgendwie unterstellt, auch gerade HR, man hat sich irgendwie gegen den Mitarbeiter gestellt, und da einfach auch sicherzustellen, dass man das auf der persönlichen Ebene erklärt oder da zusammenkommt und einfach auf der Sachebene klar definieren kann, warum es nicht geklappt hat.
53. I: Braucht es aus seiner Sicht auch einen definierten Ablauf für einen internen Rekrutierungsprozess?
54. F: Ich würde eher sagen vielleicht ein paar Eckpfeiler, auf die man sich einigt, also dass man vielleicht sagt, man möchte den Prozess irgendwie innerhalb von 2 Monaten über die Bühne gebracht haben. Wenn es sich ewig irgendwie hinzieht oder weil du mich vorhin gefragt hast so von wegen man informiert die Führungskräfte, die Führungskraft weiß Bescheid, dass das nicht hinter ihren Rücken geht, finde ich auch super. Aber ansonsten ist da auch einfach sehr viel Individualität notwendig, finde ich, um auf den Bewerber eingehen zu können, um auf die Umstände eingehen zu können. Ich glaube generell, dass Individualität immer wichtiger wird. Von dem her kann ich nicht sagen, dass man da sagt, das muss ein Prozess sein, er muss immer von A nach B ablaufen, sondern eher halt so ein paar Eckpfeiler, an die man sich halten möchte.
55. I: Super. Gibt es aus deiner Sicht noch irgendwas, was wir noch nicht angesprochen haben oder was du noch ergänzen möchtest?
56. F: Fällt mir gerade nichts ein, muss ich sagen. Ich habe mir viel von der Seele geredet.
57. I: So soll es ja auch sein. Dann vielen, vielen Dank für deine Unterstützung. Ich stopp mal die Aufnahme.
58. F: Ja. Sehr gerne.
-

Interview G

21.04.2023

Dauer: ca. 32 Minuten

1. I: So das funktioniert. Könntest du bitte kurz erklären, wo denn dein Schwerpunkt und Aufgaben liegen?
2. G: Ja, also ich bin schon seit vielen Jahren bei X in der Personalabteilung tätig. Die letzten 10-15 Jahre im Recruiting und jetzt die letzten 3 Jahre als Personalleiterin für den Standort in X. Hauptfokus Recruiting war in den letzten 10 Jahren und da haben wir ganz viele interne Stellenbesetzungen auch gehabt.
3. I: Mhm. Du sagst, dein Hauptfokus liegt auf dem Recruiting. Wie nimmst du denn generell die Situation im Recruiting wahr?
4. G: Mhm, ich mein, wir wissen alle, dass aktuell sehr stark Personalmangel herrscht hier in der Region, auch geschuldet durch die Nähe zu Liechtenstein und der Schweiz, die eine starke Konkurrenz darstellen. Da tut sich jeder schwer. Ich war auch Mitglied bei uns im Arbeitskreis der Personalleiter in den großen Firmen. Und da kämpfen wir alle mit denselben Themen, einfach Fachkräftemangel, zu viele Projekte, zu wenig Mitarbeiter und ja, also ein starkes Thema, das uns weiterhin beschäftigen wird.
5. I: Mhm. Welche Rolle spielt bei euch das Thema Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung?
6. G: Die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung spielt eine große Rolle bei uns. Demnächst wird die Stelle «Employee Care» geschaffen. Also das hat mich sehr gefreut, dass das seitens der Geschäftsführung als Statement kam. Das steht dann auch im Organigramm ganz groß.

Also, da möchte man noch stärker reingehen. Wir haben ein großes Sozialleistungsprogramm und auch eine eigene Akademie. Wo wir selber die Leute weiter oder höher qualifizieren können und eben ganz viele Sozialleistungen, wo wir jetzt in Zukunft noch in die Tiefe gehen möchten. Also nicht nur der Katalog der Sozialleistungen, sondern da auch in der Tiefe mehr anbieten. Ein Jahresprogramm sind wir am Ausarbeiten. Ja, das ist ein großes Thema. Und da die Mitarbeiter sehr lange und sehr viel in der Firma sind, muss man da auch ein starkes Augenmerk darauf legen. Und man darf sich nicht auf dem Vorhandenen ausruhen. Also da muss man sich weiterentwickeln als Unternehmen.

7. I: Auf welche internen und externen Kanäle setzt ihr, um an Personal zu kommen?
8. G: Also intern haben wir ein eigenes Wiki, also ähnlich wie Wikipedia, wo alles zu finden ist. Seien es Trainings, die wir anbieten oder seien es die Sozialleistungen. Der Betriebsrat hat eine eigene Seite, dort hat jeder Bereich auch seine eigene Seite drauf und da gibt es auch die offene Stellenliste, die ist unter den Top-Links verfügbar. Da kann man auch die Seiten beobachten und wenn was Neues kommt, kriegt man ein E-Mail. Also jede Stelle, die extern ausgeschrieben wird, wird parallel intern ausgeschrieben, damit auch alle Zugang haben, auch die ohne PC, wir haben noch die Aushangtafel oder so Info-PCs in den Bereichen, in denen nicht überall ein PC-Arbeitsplatz vorhanden ist.
9. I: Mhm. Setzt ihr auch auf Beförderungen und Versetzungen oder Praktika?
10. G: Ganz viel. Also Praktika, da haben wir jetzt sehr viele Jahre stark mit den Bereichen gekämpft, damit sie da offener werden. Sie dachten, es ist zu wenig, was wir anbieten für Praktikumsstellen oder für Bachelor- oder Masterarbeiten. Da haben wir sie ein bisschen ermutigen müssen, sagen wir jetzt mal. Und jetzt läuft es sehr gut, wir haben auch immer wieder sehr großen Erfolg mit den Praktikanten oder mit den Arbeiten. Ja, die Bindung ist einfach dann da bei diesem lange Leine-Konzept. Auch mit den Sommer-Ferialarbeitern oder Praktikanten machen wir wirklich sehr, sehr gute Erfahrungen. Auch die halten wir dann ein bisschen im Unternehmen und können auch immer wieder erfolgreich ehemalige Ferialer oder Ferialpraktikanten dann einstellen.
11. I: Mhm.
12. G: Extern sind wir halt auf allen Plattformen vertreten, die man so kennt. Natürlich da in Vorarlberg die große Plattform. Aber auch im Ausland, also im nahen Ausland jetzt mal, in Deutschland und auch trotzdem immer ein bisschen in der Schweiz oder in Liechtenstein. Und mit Personalvermittlung arbeiten wir hier zusammen. Aber wir haben jetzt da eher ein bisschen gebremst, also wir haben dafür Personal aufgebaut. Eine Person, die macht nur Active Sourcing, die wurde jetzt im März eingestellt, die ist wirklich auf LinkedIn und Xing überall unterwegs und schreibt aktiv Personen an, also die macht nur ausschließlich die Themen. Und was wir auch noch verstärkt haben, ist die Zusammenarbeit mit unseren Auslandsstandorten, weil wir da auch sehr viele Mitarbeiter intern rekrutieren, die gehören ja auch zu uns dazu. Aber da braucht es dann wirklich gute Abstimmungen, aber da kommen wir ja eh noch später dazu, wie das Ganze ablaufen soll, hab ich im Leitfaden gesehen. Da arbeiten wir ganz stark zusammen und auch die Rekrutierungsstrategie wird gemeinsam mit den Personalleitern in den Werken ausgearbeitet. Wo wir uns zusammen tun können, tun wir uns zusammen, weil da eine Dynamik entsteht. Wenn es dann spezifisch wird in den jeweiligen Ländern, differenzieren wir dann. Aber auch dafür haben wir eine Mitarbeiterin, die vorher Personalleiterin in X war und jetzt bei uns sitzt, weil sie hier verheiratet ist, und die ist stark im Recruitingkonzept vertieft. Und bei ihr ist auch die Mitarbeiterin fürs Active Sourcing angesiedelt.
13. I: Verstehe. Ich habe dir auf dem Interviewleitfaden eine Skala mitgebracht. Wie wichtig schätzt du denn die interne Rekrutierung bei euch ein?
14. G: Also ich muss es mit der höchsten Zahl 6 bewerten, weil es ist bei uns wirklich der wichtigste Kanal, um Stellen zu besetzen. Klar muss man sie nachbesetzen, aber die Mitarbeiter sehen das sehr wertschätzend an und sie bleiben dann auch länger, weil sie einfach sehen, sie bekommen die Chance, sie können sich weiterentwickeln und daher ist es das Wichtigste bei uns hier im Unternehmen, finde ich.
15. I: Welche Rolle spielt da die Personalplanung für euer internes Recruiting?
16. G: Ja, das haben wir ein bisschen stiefmütterlich behandelt in den letzten Jahren. Wir haben schon immer eine starke Abstimmung gehabt mit dem Controlling und mit den Bereichen, aber das war ein bisschen hemdärmelig, muss ich sagen. Und das sind sie jetzt neu am Aufbereiten,

da sind sie grad dran, dass wir da ein gutes Konzept haben für die Zukunft. Gemeinsam mit dem Controlling wird das in einem Projekt neu ausgearbeitet. Da ist ein starker Fokus drauf, damit wir da einfach noch einmal mehr Durchblick bekommen und auch die Bereiche, weil für die Bereiche war es bisher auch recht schwierig, weil das Controlling einfach da ein bisschen anders rechnet wie wir, nämlich nicht in Köpfen, sondern in Kapazitäten. Und da hat es immer wieder Verwirrungen gegeben und da arbeiten wir gerade an einem guten Konzept. Aber die Personalplanung ist wichtig.

17. I: Welche Rolle spielt des Talentmanagement für euer internes Recruiting?
18. G: Auch eine sehr großes, also wie schon erwähnt, haben wir die Academy. Die haben wir schon sehr lange, die wird auch ständig weiterentwickelt. Wir haben über 70 Trainings in der Akademie zum größten Teil haben wir interne Trainer, aber wir arbeiten auch ganz stark mit externen Unternehmen zusammen, die zum Teil zu uns kommen oder wir immer die fixen Schulungen bei ihnen im Haus haben. Also das geht auch ganz stark in Richtung Führungstrainings, da haben wir große Unterstützung von extern. Wir arbeiten ganz stark natürlich mit dem WIFI auch zusammen und haben da eine gute Connection und aber vieles machen wir wirklich intern. Auch die Academy kriegt jetzt einen neuen Schwung, weil wir uns letztes Jahr neu aufgestellt haben. Organisatorisch gesehen sind wir jetzt in Richtung Kunden aufgestellt und da bedarf es auch wieder neue Trainings, damit da jeder in den Divisions, wie wir sie nennen, sehr gut geschult ist. Nicht nur «on the job», sondern die Themen werden dann auch nochmal in der Schulung aufgearbeitet und behandelt. Auch hierfür sind wir bei ganz vielen Dingen jetzt gerade dran, auch bei der Organisationsveränderung vom letzten Jahr haben wir sehr viele gute Inputs bekommen. Das war geführt durch ein externes Unternehmen, also die haben das geleitet, das Riesenprojekt. Und da war X auch stark dabei. Der kann da Lied davon singen und aufgrund dessen, dass da das Thema Training immer und immer wichtiger wird, haben wir auch unseren Bereich Training in HR neu aufgestellt. Das heißt, wir haben intern einen Mitarbeiter versetzt oder gewinnen können, der vorher in der Logistik tätig war, der nebenher auch extern Trainer ist und ganz speziell das Thema Leadership Trainings behandelt. Und der ist jetzt bei uns in HR angesiedelt und bearbeitet das Thema jetzt auch für uns, nicht nur für extern. Ja, und im Bereich Training hat der jetzt die Leitung. Die administrative Person, die vorher schon da war, ist bin ihm angesiedelt und dann wird es jetzt noch eine zusätzliche Person geben, weil wir wirklich sehr, sehr viele Trainings durchführen intern und extern. Also auch das Thema Training und People Development wird immer wichtiger und wir brauchen jetzt die Freigabe seitens der Geschäftsführung, dass wir darauf aufbauen dürfen.
19. I: Für welche Positionen im Unternehmen kommt denn das interne Recruiting bei euch am häufigsten zum Einsatz?
20. G: Das ist wirklich quer durch. Was wir ganz oft haben, ist das Thema, wenn HTL-Absolventen bei uns in der Produktentwicklung starten und das ein paar Jahre machen, die möchten sich ganz, ganz oft dann in Richtung Projektleitung weiterentwickeln. Also das haben wir ganz oft in dem Bereich. Da funktioniert auch das Miteinander schon sehr, sehr gut. Wie man die Übergabe plant und dass man sich da einfach dann auch intern gut abspricht, welche Trainings jetzt noch benötigt werden aus der Erfahrung einfach raus. Ja, also das machen wir es ganz oft. Wir haben auch schon Mitarbeiter aus der Produktion in Richtung Qualität weiterentwickelt oder aus dem Qualitätslabor dann zum Qualitätsmitarbeiter, der für Kunden zuständig ist. Ja, wir hatten auch schon Mitarbeiter aus dem Werkzeugbau, die in die Prozessentwicklung gewechselt hatten, die ursprünglich sogar bei uns die Lehrlingsausbildung gemacht hatten, vom Werkzeugbau, dann mit Erfahrung in die Prozessentwicklung gewechselt hatten. Also ganz verschiedene Bereiche und gerade auch speziell im Lehrlingswesen sind wir ganz stark. Da haben wir um die 80 Lehrlinge insgesamt und da sind wir auch immer ganz stark in der Abstimmung mit den Fachbereichen, wie die Einschätzung ist, wie viele Lehrabsolventen könnten sie in 3 bis 4 Jahren einsetzen, damit wir da immer genügend Lehrlinge ausbilden mit dem Ziel, sie wirklich dann in den Fachbereichen einzusetzen, eventuelle Module dazu zu lehren und da gibt es ja schon ganz viele Möglichkeiten im Lehrlingswesen mit dem modularen Lehrberufen, dass man in Richtung Prozesse- oder Produktentwicklung gleich mal schon im letzten Jahr noch was drauflegt.
21. I: Mhm.

22. G: Genau, und wir haben auch einen grossen internen Rotationsplan für alle Lehrlinge und da sind sie auch immer in den Fachbereichen natürlich drinnen und können sich das anschauen und sich entscheiden, ist das was oder geht es eher in eine andere Richtung?
23. I: Worin liegenden die größten Vorteile beim internen Recruiting aus deiner Sicht?
24. G: Ein großer Vorteil ist, die Person kennt das Unternehmen und wie das Unternehmen so tickt. Sie kennt auch die Personen, mit denen sie zusammenarbeiten wird. Also er oder sie weiß, auf was er oder sie sich einlässt. Die Prozesse sind schon klar, was ein großer Vorteil ist. Es gibt bei uns strenge Prozesse, die auditiert werden, also die Mitarbeiter kennen das Ganze schon. Also ich sag jetzt mal Automobilindustrie, Pharmaindustrie, Medizintechnik und alles, die sind recht ähnlich. Die Prozesse, die auch eingehalten werden, müssen dokumentiert werden. Für die Mitarbeiter ist das alles nicht neu und das ist ein Riesenvorteil. Auch alleine, wenn wir darüber reden, wieviel Abkürzungen bei uns im Umlauf sind von irgendwelchen Prozessen und so, da braucht man schon eine Weile, bis man überall reinkommt, wenn man es noch nicht kennt. Und bei der internen Rekrutierung, da fällt natürlich sehr vieles in die Richtung weg.
25. I: Erkennst du vielleicht auch Nachteile, die sich in diesem Prozess ergeben können?
26. G: Ja, was man auch beobachtet, ist, dass oft die Erwartungen vielleicht zu hoch sind, nicht überall, aber es kommt schon vor, dass der Bereich, der den neuen Mitarbeiter empfängt, das Gefühl hat, dann muss ich nicht so viel schulen und nicht so viel drauf schauen, ob es klappt oder nicht, das kann passieren, weil einfach die Ansicht eine andere ist oder vielleicht beim Vorherigen hat es gut funktioniert. Es hat ja jeder Mitarbeiter und jeder Mensch eine andere Auffassungsgabe, das kann schon passieren. Was wir auch immer wieder haben, wenn wir intern rekrutieren, dass die Leute aneinander vorbeireden, wenn es um die Übergabe geht, um den Zeitpunkt, um den genauen Ablauf, da gibt es schon immer wieder mal Diskussionen. Und da müssen wir als HR stark mit in den Prozess involviert werden. Wir hatten auch schon mal das Thema, dass es komplett ohne uns gelaufen ist, kommt auch immer wieder einmal vor, dass sie denken, das ist intern, das können wir selber regeln und irgendwann ist HR draufgekommen und dann sieht man erst, was alles vergessen wurde, auch das kann passieren. Es sind halt Menschen am Arbeiten, ohne dass sie es irgendwie böse meinen oder vielleicht haben sie sogar gut gemeint, weil sie wissen, dass viel zu tun ist, ja, also solche Dinge können immer wieder passieren.
27. I: Wenn wir auf den Ablauf schauen, habt ihr generell einen definierten Ablauf für einen Personalbeschaffungsprozess?
28. G: Mhm, also wir werden auch auditiert in allen Prozessen. Wir haben einen Ablauf, der jetzt gerade auch wieder überarbeitet wird. Das Risikomanagement hat eine Mitarbeiterin, die jetzt gerade durch alle Bereiche die Prozesse neu aufstellt. Wir haben jetzt aktuell noch im Wiki unseren Prozess, Erklärungen und Beschreibungen. Das möchte wir rausnehmen und in eine andere Software einbetten, wo man es einfach schöner visuell abbilden kann und nicht einen riesen Text immer hat, sondern der Prozess steht im Vordergrund. Und wenn es dann noch irgendeine Definition von einem Teilbereich von dem Prozess gibt, kann man auf ein Dokument klicken und sich reinlesen. Also das wird jetzt gerade aufbereitet. Ziel ist, bis Ende Sommer das fertig zu bekommen. HR war da aber jetzt einer der ersten Bereiche, um die man sich gekümmert hat und wie gesagt, das sind wir dran, alle Prozesse aufzugliedern und das schaut schon sehr, sehr übersichtlich aus. Also das hat wirklich super Hand und Fuß und nicht mehr den riesen Text, den wir vorher hatten, sondern einfach visuell der Überblick und wenn man möchte, kann man sich da reinklicken und das wird auch wieder online gestellt, damit jeder Zugriff auf die Prozesse hat.
29. I: Gibt es bei euch auch einen definierten Ablauf für die interne Rekrutierung oder sieht der eigentlich sehr ähnlich aus wie generell der Personalbeschaffungsprozess?
30. G: Wir haben ein Bild vom Personalbeschaffungsprozess und dann zweigt der Prozess ab, wenn es eine interne Rekrutierung gibt oder eine externe. Also das ist dann so, vom Weg her gibt es eine Gabelung und da sieht man dann genau, was muss man beachten, wenn es intern ist. Wie lange ist das Ganze geheim? Weil das ja auch ein Knackpunkt ist, wenn sich jemand intern bewirbt und der weiß natürlich noch nicht, ob er den Job bekommt oder nicht und möchte aber nicht, dass er für mögliche Weiterentwicklungen im aktuellen Bereich nicht mehr in Frage kommt. Das ist ein heißes Thema und da ist alles genau erklärt. Abgesehen von den Prozessen, die aufgelistet sind, überall ersichtlich sind, gibt es dann trotzdem Dinge, die den

Leuten nicht klar sind, weil sie einfach nicht nachgelesen haben. Also man kommt nicht aus, gewisse Dinge immer wieder zu diskutieren, weil einfach der Prozess nicht angeschaut wird, aber es ist wichtig, dass es einen Prozess gibt, weil das hilft auch in der Arbeit bei uns, wenn jemand mal grundsätzlich den Prozess wissen möchte, kann man ihm den Link zum Prozess senden und dann sitzt man sich zusammen und diskutiert offene Punkte aus. Man optimiert eventuell nochmal den Prozess, wenn immer wieder dieselben Fragen kommen, dann muss man da irgendwas optimieren, aber so läuft es eigentlich bei uns dann ab.

31. I: Mhm ,muss da die aktuelle Führungskraft auch informiert werden, wenn man sich intern bewirbt?
32. G: Nicht gleich, also es ist so, der Mitarbeiter bewirbt sich intern auf eine Stelle. Das macht er beim jeweiligen HR-Business-Partner. Wir haben es so aufgeteilt, wir haben 4 HR- Business-Partner, die haben immer fixe Bereiche zugeteilt, der eine macht zum Beispiel Einkauf, Produktentwicklung und so weiter, also betreut das umfänglich. Und dann kommt da die Bewerbung rein, die Business Partner kommunizieren untereinander, also die wissen es dann, da könnte vielleicht eine Einstellung kommen, da kann man schon mal ein bisschen die Augen und Ohren offenhalten, ob vielleicht ein Bewerber gerade noch irgendwo im Hintergrund ist, dem man nicht gleich absagt. Also die Business Partner kommunizieren gleich. Wir sagen es dem neuen Vorgesetzten, der jetzt jemanden sucht, das ist eine interne Bewerbung, bitte geheim halten und es soll dem Bereich mal nichts gesagt werden. Wenn es jetzt um ein anderes Werk geht, haben wir es so vereinbart, dass HR untereinander kommuniziert. Also wir bekommen eine Bewerbung aus Marokko zum Beispiel, dann geben wir der Personalleitung in Marokko Bescheid, da ist was reingekommen. Aber auch die Personalleitung im Marokko sagt nichts dem Vorgesetzten, bei dem der Mitarbeiter gerade arbeitet, weil es kann auch sein, dass der eine Absage bekommt. Das ist so der Knackpunkt. Kommuniziert wird erst, wenn der Mitarbeiter die Stelle bekommt. Dann sitzt man sich zusammen und mit dem alten Vorgesetzten, mit dem neuen Vorgesetzten und mit der Personalabteilung und dann diskutieren wir den Übergang, dass das möglichst sauber passiert. Wir haben da also Daumen mal Pi im Prozess das drinnen, dass es eine dreimonatige Kündigungsfrist mindestens gibt, aber hauptsächlich so, wie es dann unter den Vorgesetzten vereinbart wird, also das hat immer mehr Gewichtung. Die Vereinbarung hat mehr Gewichtung als die Kündigungsfrist. Aber damit ungefähr was drinnen steht, haben wir gesagt, was wäre vernünftig, wenn der Mitarbeiter kündigt? Schreiben wir 3 Monate rein, aber die Gewichtung liegt auf der Vereinbarung.
33. I: Schaut ihr euch beim internen Recruiting spezielle KPI`s an?
34. G: Beim internen nicht, aber sonst beim Recruiting, aber auch die KPI`s werden gerade neu überarbeitet. Dadurch, dass wir eben die neue globale Personalleitung letztes Jahr bekommen haben, die hat sich jetzt das alles ein bisschen angeschaut. Wir haben da auch schon ein paar Sitzungen gehabt. Was können wir optimieren? Wir sind gut unterwegs, aber da müssen wir jetzt einfach noch einmal mehr splitten, eben interne und externe KPI`s. Wir haben jetzt aktuell die Rekrutierungstage, sind wir da über unserem Limit oder sind wir noch auf Ziel? Wie viele Stellen haben wir insgesamt offen? Dann haben wir, wie viele Kündigungen sind passiert, was sind die Dienstnehmerkündigungen, was waren Dienstgeberkündigungen. Da differenzieren wir schon. Also es gibt KPI`s, aber jetzt nicht speziell auf interne Besetzungen, aber das kommt sicher noch.
35. I: Wenn wir jetzt langsam Richtung Ende kommen, was sind aus deiner Sicht die kritischen Erfolgsfaktoren für das interne Recruiting?
36. G: Mhm, also wie gesagt, ganz wichtig ist immer miteinander reden, also Kommunikation. Wir machen ganz viele Bewusstseinsgespräche, weil jeder braucht dringend Mitarbeiter, der Druck ist ganz hoch. Wir mussten auch schon halbe oder ganze Projekte von Kunden absagen, weil wir einfach zu wenig Mitarbeiter herbekommen, die in dieser Zeit dann fit sind für den Job. Der Druck ist wirklich sehr, sehr groß, gerade auch in dieser Industrie aktuell und da kann es schon mal sein, dass einer den ganzen Prozess einfach liegen lässt und nach vorne pirscht und Leute versucht abzuwerben. Das hatten wir auch schon, dass einer sagt ja, wenn du zu mir in die Qualität kommst, kriegst du zum Beispiel 200 € mehr, das geht natürlich nicht. Das weiß man eigentlich, aber das ist dann immer so einem Druck geschuldet und da müssen wir ganz viel schlichten, ganz viel diskutieren und schauen, dass wir wieder zu einer vernünftigen Lösung kommen. Es funktioniert am Ende immer, aber es geht schon gerne heiß her bei einer internen

Rekrutierung. Das ist das, was es spannend macht bei uns in HR und wo man sieht, es braucht uns wirklich stark in dem Prozess, nicht nur um die Leute zu gewinnen, sondern auch eben für Bewusstseinsbildung, die Bereiche zu coachen und auch Mitarbeiter. Es kommen oft auch ganz viele Mitarbeiter zu uns und verstehen nicht, wieso es so lange geht, also da sind wir ein sehr, sehr guter Kommunikationspartner, arbeiten sehr gut mit unseren Bereichen zusammen, muss ich wirklich sagen, das funktioniert sehr gut.

37. I: Mhm.
38. G: Aber der Druck ist ein kritische Erfolgsfaktor und eben auch, dass es viel zu wenig Leute einfach gibt und jeder braucht seine Leute, die er hat und klar tuts weh, wenn er geht, aber da muss man auch einfach Stück weit offen sein, dass man sagt, wenn ich ihn jetzt halte, dann wird der schlussendlich in einer anderen Firma landen und das wollen wir ja auch nicht, also immer für die Firma denken, in die Richtung. Das ist nicht immer einfach, aber ja, da kommen wir schon hin.
39. I: Mhm. Du hast vorhin gesagt, dass es zu Absagen kommen kann bei internen Bewerbungen. Wie geht ihr denn mit Absagen um?
40. G: Ja, also das ist so, dass wir das natürlich immer persönlich machen, also sowieso generell sind wir da viel schneller im persönlichen Gespräch als mit Externen, wo man zuerst die Bewerbungen sichtet. Wir laden jeden gleich einmal ein, also wenn wir die Bewerbung bekomme, lade ich mal gleich zu einem kurzen Termin ein und schau mal, in welche Richtung es gehen soll. Das hatte ich auch in HR zum Beispiel, dass sich eine Mitarbeiterin für HR gemeldet hat, die noch nicht ausgeschrieben war. Da habe ich mal abgehört, in welche Richtung es genau gehen soll. Ja, und dann muss man halt auch offen und ehrlich kommunizieren, wenn es da keine Möglichkeit gibt, auch wieso nicht. Was kann der Mitarbeiter tun, dass er irgendwann dahin kommt, das ist auch eine ganz wichtige Message für den Mitarbeiter. Das hatten wir ganz oft in der Projektleitung, dass junge Entwickler gleich in die Projektleitung wollten, aber da braucht es einfach wirklich sehr, sehr gute Erfahrung. Ich hab da Entwicklungen betreut, da kommen mir diese Beispiele immer als erstes in den Sinn, die muss man ein Stück weit runter holen und sagen okay, du bist jetzt ein Jahr bei uns. Bis du mal alle Projekte wirklich durchgemacht hast von A bis Z, das dauert 2 Jahre und dann musst du noch Erfahrung sammeln, weil du als Projektleiter wirklich bombardiert wirst mit Themen von den Kunden direkt, die sehr hart sein können und dann geben wir immer Empfehlung mit. Schau dir vielleicht das Seminar mal an oder macht vielleicht das Projektmanagement oder den Lehrgang noch dazu. Dann hast du das schon und kannst schnell in den Job einsteigen. Wir hatten auch schon Mitarbeiter, die wollten einfach Stufen dazwischen auslassen. Da kam mal einer vom Musterbau und wollte in die Projektleitung, dem haben wir einen Karrierepfad aufgezeigt, was kann er machen, dass er da in die Richtung kommt, der ist dann die Prozessentwicklung gegangen und hat das jahrelang gemacht und hat sich dann entschieden, ganz woanders zu starten in unserem Betrieb, also auch eine Win-Win-Situation, ging dann aber in eine ganz andere Richtung. Ich glaub, das war auch ganz wichtig für ihn zu sehen, das stimmt, ich habe das ganz anders gesehen, den Job. Also die Mitarbeiter ins Boot holen, Empfehlungen abgeben, den Bereich dazu holen, zu dem Zeitpunkt bei Absagen ist der Bereich immer dabei, der dann auch einfach direkt auch noch sagen kann, was sind die Knackpunkte. Wo sehen sie die Risiken, dass das nicht funktioniert oder noch nicht funktioniert.
41. I: Sind die Führungskräfte für dich auch ein kritischer Erfolgsfaktor?
42. G: Ja, mitunter. Wobei wir da schon auf einem sehr guten Stand sind, aber es gab natürlich auch Zeiten, da waren sie gar nicht offen oder nicht jeder war offen für eine interne Rekrutierung, aber sie haben alle gesehen, wie erfolgreich das ist. Wenn wir unseren CEO anschauen, den hab ich damals in einem Bereich eingestellt. Der kam auch fast direkt vom Studium und hat im Bereich X angefangen, hat sich dann hochgearbeitet, war dann Managing Director in einem anderen Land. Ist zurückgekommen aus dem Land, war CSO und jetzt hat man ihn gerade zum CEO ernannt. Also da ist durchaus einiges möglich und solche Beispiele sind immer wirklich sehr gut, um zu zeigen, den Weg kann man machen. Ich war ja damals auch Lehrling und hatte dann die Möglichkeit, im Personalmanagement einzusteigen schon in der Lehrzeit und bin dort geblieben und konnte mich hocharbeiten in den Jahren und darum bin ich auch schon so lange im Unternehmen und kann bis jetzt sagen, es war nie langweilig, weil man immer wieder die Möglichkeit hat, wenn man das möchte, entweder aufzusteigen oder

andere Tätigkeiten anzunehmen, die wirklich sehr herausfordernd sein können und das macht das ganze spannend in diesem Umfeld.

43. I: Ja, vielen Dank. Gibt es noch irgendwas, was du ansprechen möchtest?

44. G: Ich schaue ganz kurz noch in den Notizen nach, die immer gemacht habe. Ich glaube, es war aber fast alles dabei. Nein, ich glaub, da war jetzt alles dabei, wenn ich so durchschaue.

45. I: Na, das klingt doch gut, dann stoppen wir doch die Aufnahme.

46. G: Mhm.

47. I: Perfekt, das hat funktioniert und die Transkription auch. Vielen Dank!

48. G: Ja, sehr gerne!

F. Interviewauswertung

Interview	Absatz	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
A	4	Fachkräftemangel gibt es tatsächlich, Positionen sind länger ausgeschrieben, es braucht Anstrengung, um an die Zielgruppe zu kommen	Fachkräftemangel ist spürbar, Stellen sind länger vakant, Erreichung der Zielgruppe erfordert Anstrengung	Zu den aktuellen Recruiting-Herausforderungen zählen: <ul style="list-style-type: none"> - Fachkräftemangel - Zeit zur Stellenbesetzung - Demografie - Wertewandel - Wohlfühlaspekt und Sinnhaftigkeit im Job - Mitarbeitergewinnung - Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung - Anpassung an veränderte Bedürfnisse 	K1: aktuelle Situation im Recruiting
A	6	Demografie und Wertewandel zählen zu den größten Recruiting-Herausforderung im Unternehmen	Demografie und Wertewandel beeinflussen das Recruiting		
A	6	Notwendiger Wohlfühlfaktor und Sinnhaftigkeit der Arbeit beeinflussen Recruiting	Wohlfühlfaktor und sinnvoller Job sind im Recruiting relevant		
A	8	Der Faktor Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung prägt das Recruiting maßgeblich	Recruiting wird von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung geprägt		
A	8	Die Schwierigkeit besteht darin, neues Personal zu finden und dieses langfristig ans Unternehmen zu binden	Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden ist im Recruiting herausfordernd		
A	8	Unternehmen müssen sich beim Recruiting an veränderte Anforderungen der Kandidatinnen und Kandidaten anpassen	Anpassung an Bedürfnisse der Bewerberinnen und Bewerber ist notwendig		

A	10	Social Media, vor allem LinkedIn und auch Xing, Jobplattformen wie Ländlejob, Stepstone und Indeed, Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage, teilweise Active Sourcing und Personalberater werden als Quellen zur Personalbeschaffung verwendet	Es werden verschiedene externe Personalbeschaffungsquellen fürs Recruiting verwendet	Eingesetzte Personalbeschaffungskanäle: primär externe wie Social Media und diverse Jobplattformen	K2: Kanäle zur Personalbeschaffung
A	12	Die Firma besetzt Führungs- und Schlüsselpositionen häufig mit Internen, diese Stellen werden kaum extern ausgeschrieben, jedoch immer mehr, da nicht jeder eine Führungsrolle einnehmen will	Kritische Positionen im Unternehmen werden durch interne Personen besetzt	Einsatz internes Recruiting: Führungs- und Schlüsselpositionen werden meist intern besetzt	K4: Einsatzbereich der internen Rekrutierung
A	12	Interne Stellenausschreibungen bieten interne Entwicklung, Chancen und Karriere im Unternehmen - dies betrifft meist Führungsaufgaben	Intern ausgeschriebene Stellen führen zu Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten	Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung: - interne Stellen bieten Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten - interne Kandidatinnen und Kandidaten kennen Betriebskultur und besitzen ein Netzwerk	K4a: Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung
A	16	Fokus liegt auf der externen Personalbeschaffung	Externe Personalbeschaffung wird primär genutzt		
A	16	Interne Verschiebungen führen zu Lücken	Interne Verschiebungen lösen Personalbedarf nicht	Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung: - interne Mobilität verschiebt Personalbedarf, Ersatzbesetzung ist notwendig - Mitarbeitende mit geringer Leistungserbringung werden verschoben - Entscheidungsdauer der Fachbereiche	K4b: Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung

A	16	Offenheit und Möglichkeit eines internen Wechsels soll bestehen	Interne Wechsel sollen transparent ermöglicht werden	Aspekte, die für das interne Recruiting relevant sind: <ul style="list-style-type: none"> - jeder und jede soll sich bewerben und bei internen Möglichkeiten weiterentwickeln können - Qualifikationen und Kompetenzen der internen Kandidatinnen und Kandidaten sollten bekannt sein - aktuelle und potenzielle Führungskraft müssen sich ausreichend abstimmen und den Prozess begleiten - Wechselmotivation der Internen sollte ebenso bekannt sein - Dauer zur Stellenbesetzung - Kommunikation der Betriebskultur - Kommunikation, Austausch und Umgang (auch bei Absagen) - schnelle Entscheidungen - Eigenverantwortung der internen Kandidatinnen und Kandidaten 	K5c: Relevante Aspekte für das interne Recruiting
A	16	Beim Wunsch eines internen Wechsels werden Gespräche mit den involvierten Führungskräften geführt	Bei internem Mobilitätswunsch tauschen sich Führungskräfte und betroffene Personen aus	Wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess: <ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte spielen im internen Recruiting bedeutende Rolle - Fachbereich, Personalabteilung, Personalentwicklung und Betriebsrat begleiten den Prozess 	K5a: Wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess
A	18	Relevanz des internen Recruitings wird als wichtig eingestuft (Skala: 5 von 6)	Internes Recruiting wird als wichtig eingeschätzt	Relevanz des internen Recruitings: <p>Interne Mobilität und Weiterentwicklung werden als wichtig eingeschätzt</p>	K3: Relevanz und Rolle der internen Rekrutierung

A	18	Im Rahmen des internen Recruitings müssen Qualifikationen und Kompetenzen der Bewerber bekannt sein, um optimal vorgehen zu können - Tool zur Erfragung der im Unternehmen vorliegenden Kompetenzen fehlt noch	Wissen über Qualifikationen und Kompetenzen der internen Bewerber ist für internes Recruiting relevant		
A	20	Internes Recruiting und interne Entwicklung spielen bedeutende Rolle im Unternehmen	Internes Recruiting und Weiterentwicklung sind wichtig		
A	20	Vorteil der internen Rekrutierung liegt darin, dass Bewerber das Unternehmen und die Kultur bereits kennen und ein aufgebautes Netzwerk besteht, was bei der externen Rekrutierung nicht der Fall ist	Interne Bewerberinnen und Bewerber kennen Unternehmen und Kultur und haben ein Netzwerk		
A	20	Nachteil der externen Rekrutierung liegt darin, dass es lange braucht, bis ein Netzwerk aufgebaut und die Unternehmenskultur verstanden wird	Es dauert, bis Externe ein Netzwerk haben und die Kultur verstehen		
A	22	Führungskraft und ihr Umgang mit internen Bewerbungen spielt eine wichtige Rolle - kann zum Erfolg und Misserfolg führen	Führungskräfte sind im internen Bewerbungsprozess entscheidend		
A	22	Bei der internen Rekrutierung besteht die Gefahr, dass Teams nicht nur Performer weitergeben wollen - somit kommt es nur zu einer Verschiebung des Problems	Gefahr beim internen Recruiting: Mitarbeitende mit unzufriedenstellender		

			Leistungserbringung werden verschoben		
A	24	Talentepool mit ehemaligen Praktikantinnen und Praktikanten ist Teil der externen Rekrutierung, intern gibt es kein Talentmanagement	Talentmanagement findet nur extern mit ehemaligen Praktikanten statt	Talentmanagement im Unternehmen: - Talentmanagement wird lediglich fürs externe Recruiting ehemaliger Praktikantinnen & Praktikanten genutzt - Personalentwicklung übernimmt Karriere- und Nachfolgeplanung, was nicht Talentmanagement genannt wird	K3b: Rolle des Talentmanagements
A	26	Personalentwicklung kümmert sich um Karriere- und Nachfolgeplanung	Karriere- und Nachfolgeplanung erfolgt durch Personalentwicklung		
A	28	Es gibt einen definierten Prozess für die Personalbeschaffung	Definierter Prozess für die Personalbeschaffung besteht		
A	32	Interner Personalbeschaffungsprozess sieht wie der externe aus - nur müssen die internen Bewerberinnen und Bewerber die Führungskraft über die Bewerbung informieren	Interner Bewerbungsprozess ist wie externer, nur muss die eigene Führungskraft darüber informiert werden	Interner Bewerbungsprozess: - interner Bewerbungsprozess entspricht dem generell definierten Bewerbungsprozess, allerdings muss die Führungskraft informiert werden - interne Kandidatinnen und Kandidaten bewerben sich mit vollständigen Bewerbungsunterlagen	K5: Ablauf interne Rekrutierung
A	32	Interne Kandidatinnen und Kandidaten müssen wie externe ihre Bewerbungsunterlagen einreichen	Auch interne Kandidatinnen und Kandidaten geben Bewerbungsunterlagen ab		

A	32	Wichtig ist, die interne Wechselmotivation zu erfahren und die Kompetenzen der Internen zu kennen	Wechselgründe und Kompetenzen der Internen sind wichtig		
A	32	Wichtig ist auch, dass sich die aktuelle und potenzielle Führungskraft über die interne Bewerbung austauschen und in weiterer Folge den Prozess gemeinsam planen	Führungskräfte der alten und neuen Stelle müssen sich gemeinsam abstimmen		
A	32	Durch einen internen Wechsel entsteht Ersatzbedarf	Gefahr/Risiko der internen Rekrutierung: Suche nach Ersatz		
A	36	Betriebsrat begleitet den internen Wechsel bei Bedarf	Betriebsrat unterstützt internen Bewerbungsprozess		
A	36	Personalentwicklung unterstützt den internen Prozess ebenso	Auch Personalentwicklung ist in den Prozess involviert		
A	36	Somit sind Fachbereich, Personalabteilung, Personalentwicklung und Betriebsrat in den Prozess involviert	Fachbereich, Personalabteilung, Personalentwicklung und Betriebsrat begleiten den internen Recruitingprozess		
A	40	Reporting im internen Recruiting gewinnt an Bedeutung, aktuell werden jedoch keine KPI's explizit betrachtet - Erfolgskontrolle passiert durch Mundpropaganda, Vertrauen, Dialoge und Erfahrungswerte	Erfolg des internen Recruitings wird lediglich in Hinblick auf Vertrauen und Austausch kontrolliert	Betrachtete KPI's: Hinsichtlich der internen Personalbeschaffung werden keine definierten KPI's betrachtet, jedoch Erfahrungswerte ausgetauscht	K5b: Erfolgskontrolle im internen Recruiting

A	42	Im Recruiting werden generell die Qualität, Quantität und Herkunft der Bewerbungen betrachtet, aber auch die Betriebszugehörigkeit	Es werden verschiedene KPI's hinsichtlich der Personalbeschaffung angesehen		
A	44	Zu den kritischen Erfolgsfaktoren im Recruiting zählen die Zeit zur Stellenbesetzung, Antworten auf sämtliche wie auch rechtliche Fragen liefern können, Benefits und Werte der Firma kennen und kommunizieren können, richtige Kommunikation und Umgang mit den Mitarbeitenden, schnelle Entscheidungswege und richtiger Umgang mit Absagen	Dauer bis zur Stellenbesetzung, Fragenbeantwortung, Kommunikation der Betriebskultur, Austausch und Umgang sowie schnelle Entscheidungen zählen zu den kritischen Erfolgsfaktoren		
A	46	Es wurden auch schon negative Erfahrungen bei internen Absagen gemacht, dabei spielen der richtige Umgang und die Du-Kultur eine wichtige Rolle	Bei internen Absagen muss auf einen richtigen Umgang und die richtige Kommunikation geachtet werden	Der Umgang mit internen Absagen sowie die Kommunikation in diesem Zusammenhang sind von Bedeutung	K5d: Umgang mit Absagen
A	46	Es besteht die Gefahr beim internen Recruiting, dass sich die Fachbereiche nicht schnell genug entscheiden	Gefahr/Risiko im internen Recruiting: Fachbereiche entscheiden sich zu langsam		
A	46	Anti-Diskriminierung muss beim internen Recruiting auch berücksichtigt werden	Beim internen Recruiting sollen alle Interessenten dieselben Chancen haben		

A	50	Erfolgsfaktoren beim internen Recruiting sind offene Kommunikation, flexible und verständnisvolle Führungskräfte, Ermöglichung von Chancen bzw. Weiterentwicklung und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden	Kommunikation, Führungskräfte, Weiterentwicklung und Eigenverantwortung sind für internes Recruiting entscheidend		
B	4	Es gibt derzeit verschiedene Herausforderungen im Recruiting, z.B. die Suche nach niedrig qualifizierten Mitarbeitenden, Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt, keine Möglichkeit für internationales Recruiting - die Situation ist sehr angespannt	Diverse Herausforderungen beeinflussen derzeit das Recruiting	Zu den aktuellen Recruiting-Herausforderungen zählen: - Suche nach niedrig qualifizierten Leuten - Fachkräftemangel - keine Option für internationales Recruiting - teilweise auch Fluktuationen - Aufrechterhaltung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung	K1: aktuelle Situation im Recruiting
B	6	Vor 5 Jahren war die Fluktuation bei nur 1 %, derzeit ist sie bei 3-4 %, was im Industriebereich üblich ist	Die Fluktuation im Unternehmen liegt aktuell bei ca. 3-4 %		
B	6	Pensionisten und andere Mitarbeitende verlassen das Unternehmen immer wieder, was auch positiv sein kann, da Bewegung entsteht	Mitarbeitende verlassen aus verschiedenen Gründen das Unternehmen, was nicht nur negativ ist		
B	8	Die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung spielt eine wichtige Rolle, da die Mitarbeitenden viel firmenspezifisches Know-how besitzen und z.T. hoch qualifiziert sind	Die Bindung der aktuellen Mitarbeitenden ist sehr wichtig		

B	8	Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung und Fluktuationen spielen eine bedeutende Rolle für das Unternehmen - gerade langfristig gesehen	Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung und Fluktuationen beeinflussen das Unternehmen langfristig		
B	10	Mehr als die Hälfte der Bewerbung gehen über die Produktwebseite ein - das Produktmarketing unterstützt somit das Personalmarketing	Das Produktmarketing hat Einfluss auf die Bewerbungen	Eingesetzte Personalbeschaffungskanäle: - Fokus liegt auf internen Kanälen wie horizontalen und vertikalen Versetzungen, Beförderungen, Werkstudenten und Lehrlingen - Stellen werden zuerst intern ausgeschrieben und erst bei Bedarf extern - interne und externe Ausschreibungen - WhatsApp-Bewerbungen - wenig externe Dienstleister - z.T. Headhunter	K2: Kanäle zur Personalbeschaffung
B	10	Das externe Recruiting wird kaum von externen Dienstleistern unterstützt, Temporär- und Leasingpersonal wird nur stark befristet eingesetzt	Externe Dienstleister unterstützen das externe Recruiting nur selten		
B	10	Headhunter werden überregional eingesetzt	Headhunter werden im internationalen Kontext verwendet		
B	12	Als man auf das Unternehmensergebnis achten musste, wurde stark auf das interne Recruiting gesetzt, dieser Fokus wurde bisher nicht weggenommen	Der Fokus wird seit einigen Jahren auf das interne Recruiting gelegt		
B	12	Werkstudenten, Lehrlinge und Führungskräfteentwicklung sowie horizontale und vertikale	Es wird auf verschiedenen Ebenen intern rekrutiert		

		Verschiebungen zählen zu den internen Rekrutierungskanälen			
B	16	99 % der Stellen werden zuerst intern ausgeschrieben und erst nach einer gewissen Zeit dann extern	Fast alle Stellen werden zuerst nur intern ausgeschrieben		
B	16	Um Fluktuationen entgegenzuwirken, wird bei gewissen Stellen nur auf interne Kandidatinnen und Kandidaten gesetzt	Der Einsatz interner Bewerberinnen und Bewerber mildern das Thema Fluktuationen	Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung: <ul style="list-style-type: none"> - hilft bei Fluktuationen - Unternehmensspezifisches Wissen liegt bereits vor - schnelle Einsetzbarkeit und kurze Einarbeitungszeit - interne Absprache über Übergang und Kündigungsfrist - interne Kandidatinnen und Kandidaten und ihre Fähigkeiten und Kenntnisse sind bereits bekannt 	K4a: Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung
B	16	Das interne Recruiting ist sehr wichtig, auch wenn der Nachteil besteht, dass begrenzt Innovation vorliegt	Die interne Rekrutierung spielt eine bedeutungsvolle Rolle, auch wenn wenig Neues von außen kommt	Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung: <ul style="list-style-type: none"> - wenig Innovation von außen - es kann zu Fluktuationen kommen - dieselben Leute sind im Unternehmen - wenig neuer Input - es wird ein Auge zugedrückt, um Internen einen Gefallen zu tun 	K4b: Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung
B	18	Wenn das Unternehmen weiß, dass es keine potenziellen internen	Stellen werden extern ausgeschrieben, wenn intern niemand in Frage kommt		

		Kandidatinnen und Kandidaten gibt, wird die Stelle extern ausgeschrieben			
B	18	Der Betriebsrat wünscht, dass Stellen zuerst intern ausgeschrieben werden, sodass die Mitarbeitenden Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben	Der Betriebsrat fördert interne Weiterentwicklungsmöglichkeiten	Wichtige Personen im Personalbeschaffungsprozess: <ul style="list-style-type: none"> - Betriebsrat als treibende Kraft - interne Bewerberin oder Bewerber - aktuelle und potenzielle Führungskraft - HR - Vorstand unterstützt bei Problemen 	K5a: Wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess
B	20	Das interne Recruiting wird als sehr wichtig eingeschätzt und somit mit 6 bewertet, dennoch würde es noch Luft nach oben geben - die Führungskräfte müssen noch mehr sensibilisiert werden, dass sich Mitarbeitende intern weiterentwickeln dürfen	Die interne Rekrutierung spielt eine sehr wichtige Rolle, aber es gibt gerade in Hinblick auf die Führungskräfte sensibilisierung noch Potenzial nach oben	Bedeutung der internen Rekrutierung: <ul style="list-style-type: none"> - Das interne Recruiting wird als sehr wichtig eingeschätzt und stellt eine wertvolle Chance für Mitarbeitende und das Unternehmen dar. - Die interne Rekrutierung wird im Unternehmen primär als Rekrutierungskanal verwendet. - Es müssen verschiedene Aspekte berücksichtigt werden, um erfolgreich vorzugehen. 	K3: Relevanz und Rolle der internen Rekrutierung

B	22	Das interne Recruiting und in weiterer Folge Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind für einen attraktiven Arbeitgeber sehr wichtig	Attraktive Arbeitgeber müssen interne Chancen bieten	Aspekte, die für das interne Recruiting relevant sind: <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisierung der Führungskräfte - Chancen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten als attraktiver Arbeitgeber bieten und auch aufzeigen - Personalplanung sowie klare, saubere und transparente Prozesse - klare und offene Kommunikation - Miteinbeziehung der Führungskräfte (bei offiziell geplantem Gespräch) - Einbettung in die HR-Prozesse - Talentmanagement, Personalplanung, Karriereplanung, Ausbildungsverhältnisse, Lehrausbildung, Thema Werkstudenten etc. - HR muss vertraulich auftreten - HR und Führungskräfte müssen die Mitarbeitenden und ihre Entwicklungswünsche kennen 	K5c: Relevante Aspekte für das interne Recruiting
B	24	Das Talentmanagement ist für das interne Recruiting von großer Bedeutung - die Personalplanung ist sehr durchdacht und lange in die Zukunft vorausgeplant - zukünftige offene Stellen, Pensionierungen, Austritte, Arbeitszeitreduktionen und Lehrabsolventen werden vorab geplant	Das Talentmanagement und die Personalplanung sind für das interne Recruiting von großer Bedeutung	Personalplanung im Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> - ist für internes Recruiting relevant 	K3a: Rolle der Personalplanung
B	26	Es gibt keine Einstellung ohne Budget, was als Vorteil gesehen wird, da den Leuten zukünftige	Es braucht für jede Einstellung ein Budget, somit können zukünftige	Talentmanagement im Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> - ist für internes Recruiting relevant 	K3b: Rolle des Talentmanagements

		Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden können	Chancen frühzeitig aufgezeigt werden		
B	28	Für Stellen, die mit Fachkräften besetzt werden, kommt das interne Recruiting am häufigsten zum Einsatz - die notwendige firmeninterne Erfahrung spielt dabei eine wesentliche Rolle	Das interne Recruiting wird hauptsächlich für Fachkräftepositionen eingesetzt, bei denen Unternehmenswissen notwendig ist	Einsatz internes Recruiting: - primär für Fachkräftepositionen	K4: Einsatzbereich der internen Rekrutierung
B	28	Führungskräfteweiterentwicklung ergibt sich mit der Zeit, da läuft man nicht den Rekrutierungsprozess durch - auch beim Talentmanagement ist das so, dass Verschiebungen einfach stattfinden und die alten Stellen dann neu intern oder extern besetzt werden	Führungskräfte und Talente werden auch intern verschoben, ohne sich an den Personalbeschaffungsprozess zu halten	Interner Bewerbungsprozess: - z.T. werden Führungskräfte und Talente einfach verschoben, ohne sich an den Prozess zu halten - es braucht einen definierten Prozess, jedoch sind auch Agilität und Individualität wichtig - entspricht dem üblichen externen Bewerbungsprozess, jedoch können gewisse Schritte verkürzt werden	K5: Ablauf interne Rekrutierung
B	30	Vorteile der internen Rekrutierung liegen in der schnellen Einsetzbarkeit und kurzen Einarbeitungszeit, im bereits vorhandenen Branchenwissen sowie in der gemeinsamen Absprache über Übergang und Kündigungsfrist. Zudem sind interne Kandidatinnen und Kandidaten und ihre Fähigkeiten und Kenntnisse bereits bekannt	Es werden verschiedene Vorteile erkannt, die sich im Rahmen der internen Rekrutierung ergeben		

B	32	Beim internen Recruiting kann sich die Gefahr ergeben, dass es zu Fluktuationen kommt, dieselben Leute im Unternehmen sind und deshalb wenig neuer Input kommt sowie nicht der optimalste Kandidat, sondern einfach ein interner ausgewählt wird	Auch Gefahren und Risiken werden erkannt, die beim internen Recruiting auftreten können		
B	32/34	Mithilfe der Personalplanung und sauberen Prozessen wird versucht, Chancen und Risiken der internen Rekrutierung auszugleichen	Personalplanung und saubere Prozesse helfen, eine gute Balance zwischen Chancen und Risiken zu haben		
B	34	Wichtig ist, dass interne Mitarbeitende interne Weiterentwicklungschancen bekommen	Mitarbeitende sollen sich intern weiterentwickeln können		
B	34	Es braucht einen klaren und transparenten Prozess beim internen Recruiting, der allen bekannt ist, da es doch eine Art Abwerben ist	Klare und transparente Prozesse sind beim internen Recruiting unumgänglich		
B	34	Mitarbeitende sollen bei einer internen Rekrutierung ebenso transparent handeln und die involvierten Führungskräfte informieren	Auch Mitarbeitende sollen transparent handeln		
B	36	Es gibt einen definierten Personalbeschaffungsprozess, der auch vom Risikomanagement beurteilt wird, dennoch braucht es in diesem Prozess auch Agilität und Individualität	Der Personalbeschaffungsprozess ist definiert, dennoch muss man agil und individuell vorgehen		

B	36	WhatsApp-Bewerbungen sind ab sofort auch möglich, da man sich an die Zielgruppen anpassen muss	WhatsApp-Bewerbungen zielen auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes ab		
B	36	Eine klare und offene Kommunikation braucht es im gesamten Bewerbungsprozess - egal ob extern oder intern	Beim Recruiting muss immer klar und offen kommuniziert werden		
B	36	Kommt es bei einer internen Bewerbung zu Entscheidungsproblemen, so gibt es Eskalationsstufen und der Vorstand wird eingeschalten	Wenn es notwendig ist, können beim internen Recruiting Eskalationsstufen eingeleitet werden		
B	38	Der interne Bewerbungsprozess ist dem allgemeinen sehr ähnlich, jedoch etwas weniger umfassend - auch intern muss man sich über das Bewerberportal bewerben, jedoch werden die weiteren Schritte gekürzt	Der interne Bewerbungsprozess ist etwas weniger umfassend als der externe, dennoch sehr ähnlich		
B	38	Ein definierter, interner Prozess ist gerade in Hinblick auf die Kommunikation wichtig	Definierte Prozesse unterstützen die Kommunikation		
B	40	Die Führungskräfte müssen über eine interne Bewerbung spätestens informiert werden, wenn ein erstes offizielles Gespräch geplant ist. Bei unverbindlichen Vorgesprächen ist es nicht notwendig	Die aktuelle Führungskraft muss bei offiziellen internen Gesprächen informiert werden		

B	40	Es hat sich gezeigt, dass die Führungskräfte freiwillig frühzeitig von den interessierten Mitarbeitenden einbezogen werden	Mitarbeitende informieren ihre Vorgesetzten bei einer internen Bewerbung meist freiwillig		
B	42	Bewerber, aktuelle und zukünftige Führungskraft sowie HR sind die wichtigsten Personen bei der internen Rekrutierung - es müssen alle beteiligt sein, die auch involviert sind	Bewerber, Führungskräfte und HR sind wichtige Personen im Recruitingprozess		
B	44	Anzahl an internen und externen Bewerbungen, Dauer des Wechsels und Time to Hire sind wichtige KPI's, wobei die Anzahl an intern besetzten Stellen den wichtigsten Indikator darstellt	Es werden verschiedene KPI's in Hinblick auf das interne und externe Recruiting betrachtet	Betrachtete KPI's: - Anzahl an intern besetzten Stellen (wichtigster Indikator) - Anzahl an internen und externen Bewerbungen - Dauer des Wechsels - Time to Hire	K5b: Erfolgskontrolle im internen Recruiting
B	46/48	Intern sind seit Jänner 40 % der Stellen intern besetzt worden, am Ende des Jahres werde es etwa ein Drittel sein	Ca. 1/3 der Stellen werden mit internen Leuten besetzt		
B	52	Zu den Erfolgsfaktoren des internen Recruitings zählt die Einbettung in die HR-Prozesse - ins Talentmanagement, in die Personalplanung, in die Karriereplanung, in die Auszubildendenverhältnisse, in die Lehrausbildung, ins Thema Werkstudenten etc.	Die interne Personalbeschaffung muss in verschiedene HR-Prozesse eingebettet sein		

B	52	Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, dass HR modern aufgestellt sein muss und dass Führungskräfte involviert sind	HR muss modern gedacht werden und Führungskräfte involvieren		
B	52	Man muss das interne Recruiting umfassend ansehen und nicht nur an Verschiebungen von A nach B denken	Das interne Recruiting muss umfassend betrachtet werden		
B	52	Es braucht auch Vertrauen in HR, das die Mitarbeitenden und ihre Wünsche kennen	Die Mitarbeitenden müssen HR vertrauen können, HR die Belegschaft gut kennen		
B	52	Wichtig ist auch, dass den Mitarbeitenden Möglichkeiten aufgezeigt werden	Die Mitarbeitenden sollen interne Chancen erkennen		
B	56	Interne Absagen sind keine leichte Entscheidung und müssen professionell gemacht werden - die internen Kandidatinnen und Kandidaten sollen mit der Absage etwas anfangen können und wissen, dass sie für potenzielle Stellen in Zukunft vermerkt werden	Interne Absagen müssen professionell und konstruktiv gemacht werden, zudem soll Potenzial für die Zukunft aufgezeigt werden	Bei internen Absagen muss auf eine gute Kommunikation geachtet sowie möglichst zukünftiges Potenzial aufgezeigt werden	K5d: Umgang mit Absagen
B	58	Interne Absagen muss man ernst behandeln und angemessen kommunizieren	Auch bei internen Absagen spielt die Kommunikation eine wichtige Rolle		
B	60	Das interne Recruiting muss in den Gesamtprozess eingebettet sein und modern gedacht werden, dann stellt es eine große Chance für Mitarbeitende dar	Das interne Recruiting muss Teil des gesamten Rekrutierungsprozesses sein		

B	60	Das interne Recruiting hat großes Potenzial, da der aktuelle externe Arbeitsmarkt leer ist	Die interne Rekrutierung stellt eine große Chance dar		
B	60	Das interne Recruiting bietet Möglichkeiten für interne Mitarbeitende und fördert die Vielfalt im Unternehmen	Das interne Recruiting bietet Weiterentwicklungsmöglichkeiten und hat Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen		
C	4	Die aktuelle Situation im Recruiting ist herausfordernd und komplizierter, es braucht viel Energie und Individualität, um Stellen zu besetzen	Die aktuelle Recruiting-Situation erfordert ein hohes Maß an Energie und Individualität	Zu den aktuellen Recruiting-Herausforderungen zählen: - Notwendigkeit von Individualität - intensive Auseinandersetzung mit der Zielgruppe und deren Bedürfnissen - gezielte Maßnahmensetzung und Vorgehensweise	K1: aktuelle Situation im Recruiting
C	4	Im Vergleich zu anderen Unternehmen kommen jedoch genügend Bewerbungen rein und offene Stellen können auch geschlossen werden - letztes Jahr wurden so viele neue Mitarbeitende wie nie eingestellt	Zu wenige Bewerbungen und offene Stellen stellen aktuell kein Problem dar		
C	6	Zu den größten Recruiting-Herausforderungen zählen intensive Auseinandersetzung mit der zu rekrutierenden Zielgruppe und Erstellung eines passenden Maßnahmenpaketes zu Besetzung	Man muss sich aktuell intensiv mit der Zielgruppe und deren Bedürfnissen auseinandersetzen sowie gezielte Maßnahmen setzen		

C	6	Aktuelle Situation benötigt viel Zeit und Aufwand sowie gezielte Vorgehensweisen im Recruiting - richtige Rekrutierungskanäle müssen ausgewählt werden	Es braucht eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Recruiting sowie ein gezieltes Vorgehen		
C	8	Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung sowie Fluktuationen stellen kein Problem dar - Fluktuationen sind gering und an der Mitarbeiterbindung arbeitet man ständig	Die Fluktuationen sind gering, um die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung kümmert man sich zu jeder Zeit		
C	8	Fluktuations- und Eintrittszahlen werden regelmäßig betrachtet und gegenübergestellt	Ein- und Austritte werden regelmäßig evaluiert	Erfolgskontrolle: - Ein- und Austritte werden betrachtet, wobei es bei Wechseln innerhalb der Gruppe zu Differenzierungen kommt - Auswirkungen von Kampagnen werden extern betrachtet - ansonsten werden keine internen KPI's betrachtet	K5b: Erfolgskontrolle im internen Recruiting
C	10	Interne App inkl. Ausschreibungen, Mitarbeiter werben Mitarbeiter, Employer Branding Kampagnen, externe Ausschreibungen über diverse Jobportale wie Ländlejob, Social Media Ausschreibungen über Xing und LinkedIn und Zeitungsinserate werden als interne und externe Rekrutierungskanäle genutzt	Es werden verschiedene interne und externe Rekrutierungskanäle genutzt, wobei aus HR-Sicht der Fokus auf den externen liegt	Eingesetzte Personalbeschaffungskanäle: - interne App (inkl. Ausschreibungen) - Mitarbeiterempfehlungen (wichtigster interner Kanal) - Employer Branding Kampagnen - diverse externe Jobpostings - LinkedIn und Xing - Zeitungsinserate	K2: Kanäle zur Personalbeschaffung

C	12	Mitarbeiter werben Mitarbeiter ist sehr wichtig, ansonsten kommt es kaum zu internen Rekrutierungen oder Nachfolgeplanungen - die Relevanz der internen Rekrutierung wird daher mit 3 bewertet	Mitarbeiterempfehlungsprogramm wird als primärer interner Kanal genutzt		
C	14	HR muss hinsichtlich interner Bewerbungen sehr neutral sein und darf niemanden abwerben, Mitarbeitende mit einem Wechselwunsch müssen selber auf die Personalabteilung zukommen	HR nimmt beim internen Recruiting eine neutrale Rolle ein	Bedeutung der internen Rekrutierung: - es soll zu keinem Abwerben kommen - interne Rekrutierungen werden als Notlösung gesehen - HR nimmt eine neutrale Rolle ein - Eigeninitiative der Mitarbeitenden ist relevant - Entwicklungsmöglichkeiten stellen eine bedeutendere Rolle dar, was nicht als internes Recruiting gesehen wird	K3: Relevanz und Rolle der internen Rekrutierung
C	14	Beim internen Recruiting ist viel Vorsicht und Fingerspitzengefühl notwendig, auch die Eigeninitiative der Mitarbeitenden ist von Bedeutung	Die Eigeninitiative der Mitarbeitenden ist beim internen Recruiting am wichtigsten		
C	14	Internes Recruiting im Sinne von Abwerben wird nicht gerne gesehen, weshalb HR eine neutrale Rolle bei diesem Thema einnimmt	Es soll zu keinem Abwerben kommen		
C	16	Nachfolgeplanungen gibt es jedoch, werden aber individuell behandelt, es gibt keinen definierten Prozess dafür	Individuelle Nachfolgeplanungen gibt es, jedoch ohne definierten Prozess		

C	16	In bestimmten Bereichen gibt es klare Entwicklungsmöglichkeiten	Es gibt Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen		
C	16	Wenn es zu einer internen Besetzung kommt, ist gleichzeitig eine andere Stelle wieder offen	Interne Besetzungen lösen den Personalbedarf nicht	Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung: - Personalbedarf wird nicht gelöst, es entstehen weitere Lücken - Neubesetzungen von Fachexpertenstellen können schwierig sein	K4b: Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung
C	16	Fachexpertenrollen sind schwer zu besetzen, weshalb es bei internen Verschiebungen zu Problemen kommen kann	Interne Verschiebungen verursachen Probleme bei Fachexpertenpositionen, da eine Neubesetzung schwierig ist		
C	18	Die klassische Personalplanung gibt es nicht, es werden jedoch mit dem Controlling Ein- und Austritte, Altersstruktur etc. betrachtet	Es wird keine klassische Personalplanung verfolgt	Die klassische Personalplanung gibt es nicht	K3a: Rolle der Personalplanung
C	18	Werden zukünftige Lücken erkannt, so werden vorausschauend Recruiting-Maßnahmen gesetzt, um diese zu füllen - dies passiert meist extern, wobei auch Gespräche mit High Potentials geführt werden - dieser Prozess ist jedoch sehr individuell	Dennoch werden Recruiting-Maßnahmen vorausschauend und meist extern gesetzt, jedoch auch intern	Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung: - High Potentials können sich weiterentwickeln	K4a: Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung
C	20	Talentmanagement und Karriereplanung bzw. Nachfolgeplanung werden eher getrennt betrachtet	Talentmanagement und Karriereplanung bzw. Nachfolgeplanung werden separat behandelt	Talentmanagement im Unternehmen: - spielt bedeutende Rolle - wird nicht direkt zur Karriere- und Nachfolgeplanung genutzt	K3b: Rolle des Talentmanagements

				- Karriere- und Nachfolgeplanungen werden individuell behandelt	
C	20	Das Talentmanagement nimmt eine bedeutende Rolle ein, Karriere- und Nachfolgeplanungen werden je nach Situation gemacht	Talentmanagement ist wichtig, Karriere- und Nachfolgeplanung werden situativ behandelt		
C	22	Der Fokus des internen Recruitings liegt auf der Weiterentwicklung von Technikern	Intern werden meist Techniker zwischen Unternehmen rekrutiert	Einsatz internes Recruiting: <ul style="list-style-type: none"> - meist für Technikerstellen - Beförderungen gibt es häufiger als horizontale Versetzungen - Fokus liegt auf Weiterentwicklung, Karriereplanungen und Beförderungen, was nicht direkt als internes Recruiting bezeichnet wird - unter internem Recruiting werden Wechsel innerhalb der Gruppe, jedoch zwischen den Unternehmen verstanden, was jedoch nicht häufig vorkommt - Fachkarrieren bieten ebenso eine Möglichkeit, sich intern weiterzuentwickeln - Lehrlinge und HTL-Absolventen 	K4: Einsatzbereich der internen Rekrutierung
C	24	Es kommt im Unternehmen häufiger zu Beförderungen als zu horizontalen Versetzungen	Beförderungen kommen häufiger als Degradierungen vor		

C	24	Die meisten Mitarbeitende wollen auf der Karriereleiter aufsteigen, jedoch nicht alle, was fürs Unternehmen wichtig ist	Nicht alle Mitarbeitende wollen auf der Karriereleiter aufsteigen		
C	24	Die Fachkarriere spielt auch eine wichtige Rolle für den Karriereweg	Die Fachkarriere stellt eine Karrieremöglichkeit dar		
C	24	Die Lehrausbildung und HTL-Schüler spielen auch eine bedeutende Rolle für das interne Recruiting und die Weiterentwicklung von jungen Leuten	Lehrlinge und Schüler können sich intern weiterentwickeln		
C	26	Die interne Rekrutierung wird nicht stark gelebt und das Talentmanagement bzw. die Mitarbeiterentwicklung wird isoliert betrachtet	Rekrutierungen zwischen den Unternehmen spielt keine große Rolle, jedoch die interne Weiterentwicklung		
C	26	Bis auf das Mitarbeiterempfehlungsprogramm hat die interne Rekrutierung eher einen schlechten Ruf	Nur das Mitarbeiterempfehlungsprogramm ist als interner Kanal gerne gesehen		
C	28	Es braucht viel Fingerspitzengefühl bei der internen Rekrutierung	Beim internen Recruiting muss mit Bedacht vorgegangen werden	Aspekte, die für das interne Recruiting relevant sind: <ul style="list-style-type: none"> - bedachtes und definiertes Vorgehen - Mitarbeitende müssen Eigeninitiative zeigen - individuelles Vorgehen - geschulte Personen - Unterstützung der Mitarbeitenden durch ihre Führungskräfte - Nutzung des internen Potenzials 	K5c: Relevante Aspekte für das interne Recruiting

				- Weiterentwicklung ermöglichen, jedoch nicht abwerben	
C	28	Wenn ein Unternehmen innerhalb der Gruppe einen Mitarbeitenden verliert, ist das ein Know-how-Verlust und ein finanzieller Verlust - die interne Rekrutierung wird als Notnagel gesehen	Die interne Rekrutierung wird als Notnagel gesehen		
C	30	Eine interne Bewerbung muss vom Mitarbeitenden ausgehen	Die Eigeninitiative der Mitarbeitenden ist beim internen Recruiting am wichtigsten		
C	32	Es gibt einen definierten Personalbeschaffungsprozess, der jedoch noch Spielraum offenlässt	Der Personalbeschaffungsprozess ist grundsätzlich definiert		
C	32	Der Personalbeschaffungsprozess startet mit einem Austritt oder einer benötigten Zusatzposition, ein Bedarf wird vom Geschäftsführer gemeldet. Danach werden Profil und Strategie erarbeitet und es folgen ein erstes und zweites Bewerbungsgespräch inklusive Schnuppertag. Im Anschluss kommt es zu einer Zu- oder Absage	Der Personalbeschaffungsprozess startet mit einem Bedarf und endet mit einer Zu- oder Absage		

C	34	Der interne Personalbeschaffungsprozess startet mit der Initiative des Mitarbeitenden und dem Wunsch, dass er das Unternehmen wechseln will. Im Anschluss werden mit HR die Möglichkeiten besprochen. Dann kommt es zu vertraulichen Gesprächen sowie zur Planung des Übergangs.	Der interne Personalbeschaffungsprozess sieht ähnlich aus, wobei vertrauliche Gespräche nochmals wichtiger sind	Interner Bewerbungsprozess: - beginnt mit Wechselwunsch - Gespräche mit HR und Besprechung der internen Möglichkeiten, dann Einbindung der zukünftigen Geschäftsführung - bei internen Möglichkeiten: Einbindung der aktuellen Geschäftsführung - Planung des Übergangs	K5: Ablauf interne Rekrutierung
C	36	Der Mitarbeitende, HR und die involvierten Geschäftsführer sind die wichtigsten Personen im internen Rekrutierungsprozess	Mitarbeitende, HR und Geschäftsführer sind in den Prozess involviert	Wichtige Personen im Personalbeschaffungsprozess: - Mitarbeitende - HR - Geschäftsführer / Führungskräfte	K5a: Wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess
C	38	Spezielle KPI's werden beim internen Recruiting nicht betrachtet, jedoch Fluktuationen, wobei Fluktuationen zwischen den Unternehmen separat betrachtet werden	Fluktuationen (auch interne) werden zur Erfolgskontrolle betrachtet		
C	38	Karriereplanung und Beförderungen spielen eine wichtigere Rolle als interne Rekrutierungen zwischen den Unternehmen der Gruppe	Karriereplanung und Beförderungen spielen die wichtigste Rolle im Unternehmen		
C	40	Generell werden nur die Eintrittszahlen als KPI betrachtet, jedoch auch die Auswirkungen von Kampagnen wie Anzahl der Klicks, tatsächliche Bewerbungen oder Anstellungen durch die Kampagnen	Eintrittszahlen sowie Auswirkungen von Kampagnen werden betrachtet		

C	42	Die interne Rekrutierung sollte kein Erfolg sein, das wird so nicht gelebt. Es wäre nur ein Erfolg, wenn eine Person innerhalb der Gruppe wechseln will und das auch klappt.	Das interne Recruiting zwischen Unternehmen, jedoch innerhalb der Gruppe, steht nicht im Vordergrund		
C	44	Bei Karriere- und Nachfolgeplanungen ist die Individualität wichtig, auch wenn es einen definierten Prozess gibt und Individualität mehr Aufwand bedeutet	Die Individualität ist bei Karriere- und Nachfolgeplanungen wichtig		
C	46	Absagen können auf fachlicher Ebene gut gelöst werden, das muss jedoch auch wieder individuell passieren.	Interne Absagen müssen individuell gemacht werden	Interne Absagen: - individuell gestalten - fehlende Anforderungen aufzeigen - bei Potenzial Entwicklungsweg ermöglichen	K5d: Umgang mit Absagen
C	46	Absagen hängen meist mit fehlenden fachlichen Qualifikationen und sozialen Skills zusammen, was mit einem Blick auf die Stellenausschreibung argumentiert werden kann	Fehlende Anforderungen sind der häufigste Absagegrund		
C	46	Bei Absagen können Entwicklungsmaßnahmen definiert und somit Perspektiven aufgezeigt werden	Bei Absagen kann Entwicklungspotenzial aufgezeigt werden		
C	48	Das Unternehmen ist besonders, da es wenig Standardisierung gibt, es braucht daher viel Individualität beim Recruiting	Im Unternehmen wird besonders auf Individualität geachtet		

C	52	Beim internen Recruiting müssen die involvierten Personen geschult und Prozesse klar definiert werden	Es braucht geschulte Personen und definierte Prozesse bei internen Veränderungen		
C	52	Auch Führungskräfte spielen bei der internen Weiterentwicklung eine wichtige Rolle - sie müssen die Potenziale ihrer Mitarbeitenden erkennen und fördern, deshalb müssen die Führungskräfte bei ihrer Arbeit auch unterstützt werden	Führungskräfte müssen die Potenziale der Mitarbeitenden einsetzen und selbst von HR unterstützt werden		
D	4	Aktuelle Recruiting-Situation stellt eine Herausforderung dar - es sind viele Stellen ausgeschrieben und die gesuchten Fachkräfte sind nicht verfügbar	Offene Stellen und Fachkräftemangel stellen einer Herausforderung dar	Zu den aktuellen Recruiting-Herausforderungen zählen: - unbesetzte Stellen - Fachkräftemangel - Dauer bis zur Anstellung - Forderungen der Fachkräfte - Wechselwilligkeit des Personals - demografischer Wandel	K1: aktuelle Situation im Recruiting
D	4	Die Zeit bis zur Anstellung braucht auch länger	Derzeit gibt es eine längere Time to Hire		
D	6	Es gibt einen Fachkräftemangel und interne sowie externe Fachkräfte haben daher hohe Forderungen, was für Unternehmen schwierig ist	Die Forderungen der Fachkräfte machen die aktuelle Situation nicht leicht		

D	6	Es besteht auch eine hohe Wechselwilligkeit beim Personal, weshalb die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung umso wichtiger geworden ist	Aufgrund der Wechselwilligkeit ist die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung so wichtig		
D	8	Fast alle Berufsgruppen sind derzeit schwierig zu rekrutieren	Fachkräftemangel herrscht in verschiedenen Bereichen		
D	8	Das Personal hat auch veränderte Anforderungen, dazu zählen der Wunsch nach Teilzeit oder flexiblen Arbeitszeiten	Mitarbeitende wollen in Teilzeit oder flexibler arbeiten		
D	10	Auch der demografische Wandel hat Einfluss auf das Recruiting - ältere Generationen, die bereits im Unternehmen sind, und neue Bewerberinnen und Bewerber haben individuelle Anforderungen	Der demografische Wandel und veränderte Ansprüche beeinflussen auch das Recruiting		
D	12	Ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm und interne Stellenausschreibungen im Intranet werden als interne Rekrutierungskanäle genutzt	Intern wird auf Mitarbeiterempfehlungen und interne Ausschreibungen gesetzt	Eingesetzte Personalbeschaffungskanäle: - Mitarbeiterempfehlungen - interne Ausschreibungen - externe Ausschreibungen über diverse Plattformen - Social Media Ausschreibungen	K2: Kanäle zur Personalbeschaffung
D	12	Stellen werden auch extern über diverse Plattformen wie Ländlejob ausgeschrieben sowie über LinkedIn und Facebook	Extern werden Jobplattformen und Social Media-Kanäle genutzt		

D	14	Wichtig ist, dass die beste Kandidatin oder der beste Kandidat gefunden wird - egal, ob extern oder intern	Der Fokus liegt darauf, die am besten geeignete Person zu finden	Aspekte, die für das interne Recruiting relevant sind: <ul style="list-style-type: none"> - Gespräche helfen, Entwicklungswünsche der Mitarbeitenden zu erfahren - Kompetenzen, Stärken und Interessen der internen Mitarbeitenden sind relevant - die Führungskräfte müssen zusammenarbeiten und sich abstimmen - Übergaben müssen gut geplant sein - es braucht ein durchdachtes Vorgehen - es muss transparent kommuniziert werden - Eigeninitiative der Mitarbeitenden - Führungskräfte sollen interne Entwicklungen fördern - es braucht Transparenz und Vertrauen 	K5c: Relevante Aspekte für das interne Recruiting
D	14	Durch Jahres- und Entwicklungsgespräche können Entwicklungswünsche erfahren werden	In Gesprächen können Entwicklungswünsche erfahren werden		
D	16/18	Die Relevanz des internen Recruitings wird mit 5 eingeschätzt, also spielt es eine wichtige Rolle	Die interne Rekrutierung spielt eine wichtige Rolle	Bedeutung der internen Rekrutierung: <ul style="list-style-type: none"> - sie spielt eine wichtige Rolle - hat großes Potenzial - Mitarbeitende können sich weiterentwickeln - Nachfolgeplanung ist wichtiger Teil davon 	K3: Relevanz und Rolle der internen Rekrutierung
D	18	Im Rahmen des internen Recruitings entstehen Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie Karrierechancen	Intern können sich Weiterentwicklungschancen und Karrieremöglichkeiten ergeben		

D	18	Beim internen Recruiting bleibt das Wissen in der Firma, was einen Vorteil darstellt	Das Know-how bleibt beim internen Recruiting im Unternehmen	Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung: <ul style="list-style-type: none"> - Wissen bleibt im Unternehmen - der Cultural Fit liegt vor - der oder die Mitarbeitende ist bereits bekannt - positiver Einfluss auf Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung - interne Wechsel sind eher unkompliziert - die Person kennt die Produkte, das Unternehmen, die Kultur und die anderen Mitarbeitenden - interne Wechsel können neue Inputs in andere Teams bringen - Mitarbeitende können sich weiterentwickeln, was auch dem Unternehmen zu Gute kommt - Wertschätzung und Motivation werden geschaffen 	K4a: Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung
D	20	Auch das Talentmanagement spielt eine wichtige Rolle für das interne Recruiting	Talentmanagement ist für das interne Recruiting wichtig	Talentmanagement im Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> - wichtiger Bestandteil des internen Recruitings - Mitarbeitende und Führungskräfte sind Teil davon - HR unterstützt die Führungskräfte dabei 	K3b: Rolle des Talentmanagements
D	20	Im Rahmen des Talentmanagements schauen Mitarbeiter und Führungskraft gemeinsam, was es für interne Weiterentwicklungswünsche und -möglichkeiten gibt	Mitarbeitende und Führungskräfte sind ins Talentmanagement involviert		
D	20	Beim Talentmanagement werden die Führungskräfte von HR unterstützt	HR unterstützt die Führungskräfte im Talentmanagement		

D	20	Nachfolgeplanungen sind beim internen Recruiting ebenso wichtig	Nachfolgeplanungen sind ein wichtiger Teil des internen Recruitings		
D	20	Es ist wichtig, dass nicht nur definierte Talente, sondern alle Mitarbeitenden weiterentwickelt werden	Alle Mitarbeitenden im Unternehmen sollen Entwicklungschancen haben		
D	24	Interne Recruitings können auf verschiedenen Ebenen und ganz individuell stattfinden	Die interne Rekrutierung kommt für verschiedenste Positionen zum Einsatz	Einsatz internes Recruiting: - für unterschiedlichste Stellen im Unternehmen - es kommt zu Beförderungen und horizontalen Verschiebungen (auch zwischen Standorten)	K4: Einsatzbereich der internen Rekrutierung
D	24	Interne Recruitings hängen von den Kompetenzen, den Stärken und den Interessen der internen Leute ab	Kompetenzen, Stärken und Interessen beeinflussen das interne Recruiting		
D	26	Vorteile der internen Rekrutierung liegen darin, dass das Know-how im Unternehmen bleibt, der Cultural Fit und der oder die Mitarbeitende bereits bekannt ist, zudem sind interne Wechsel eher unkompliziert	Das interne Recruiting verzeichnet unterschiedlichste Vorteile		
D	26	Beim internen Recruiting ist es wichtig, dass sich beide Führungskräfte stets gut abstimmen	Abstimmungen zwischen Führungskräften sind notwendig		
D	26	Interne Möglichkeiten zeigen den Mitarbeitenden Wertschätzung sowie Entwicklungschancen, was sich positiv	Interne Chancen beeinflussen die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung positiv		

		auf die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung auswirkt			
D	28	Beförderungen und Verschiebungen zwischen Standorten kommen immer häufiger vor, da sich die globale Recruiting-Strategie geändert hat - es geht stets darum, die Position mit der am besten geeigneten Person zu besetzen	Es kommen auch Beförderungen und Verschiebungen zwischen Standorten vor		
D	30	Beim internen Recruiting kann die Zusammenarbeit zwischen den involvierten Führungskräften eine Herausforderung darstellen	Die Führungskräfte müssen gut zusammenarbeiten		
D	30	Wichtig ist, dass der Übergang möglichst reibungslos abläuft	Übergänge sollten gut geplant werden		
D	30	Es kann sein, dass es bei Kolleginnen und Kollegen zu Neid kommt, was in weiterer Folge zu Unzufriedenheit oder einem Austritt führen kann	Neid, Unzufriedenheit und Austritte können in weiterer Folge vorkommen	Risiken und Gefahren der internen Rekrutierung: <ul style="list-style-type: none"> - es kann zu Neid, Unzufriedenheit oder Austritten kommen - Prozess läuft nicht immer erfolgreich ab - es kann zu unerfüllten Erwartungen kommen - Personalbedarf wird nicht endgültig gelöst 	K4b: Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung
D	30	Es kann sein, dass ein Wechsel in eine andere Abteilung oder ein anderes Team zu Problemen führt	Interne Wechsel können auch zum Misserfolg führen		

D	30	Auch das Onboarding, Einschulungen und Vorbereitungen dürfen bei einem internen Wechsel nicht in Vergessenheit geraten	Die Startzeit beim internen Wechsel muss gut organisiert werden		
D	32	Es kann das Risiko bestehen, dass es bei einem Wechsel qualifikationstechnisch und fachlich doch nicht reicht, obwohl dies erwartet wurde. Da ist die Frage, ob die Person wieder zurück wechselt.	Erwartungen beim internen Recruiting können teilweise nicht erfüllt werden		
D	32	Es braucht beim Recruiting auch ein standardisiertes Vorgehen, wobei jeder Bewerbung Achtung und Fairness geschenkt werden soll	Standardisierte und gut überlegte Vorgehen erleichtern den Prozess		
D	32	Ein Vorteil beim internen Recruiting liegt darin, dass die Person die Produkte, das Unternehmen, die Kultur und die anderen Mitarbeitenden kennt	Das interne Recruiting verzeichnet unterschiedlichste Vorteile		
D	32	Interne Wechsel können auch einen neuen Spirit und neue Ideen in ein anderes Team bringen	Das interne Recruiting verzeichnet unterschiedlichste Vorteile		

D	34	Im Rahmen der Personalbeschaffung kann es zu Nachbesetzungen oder neu geschaffenen Stellen kommen. In weiterer Folge braucht es eine unterschriebene Personalanforderung. Im Anschluss wird das Anforderungsprofil erstellt und die Stellenbeschreibung formuliert. Die Stelle wird dann intern und extern ausgeschrieben. Danach kommt es zur Selektion, gemeinsamen Auswahl mit der Führungskraft sowie zu Erstterminen, Feedbackrunden, Zweitterminen und schließlich bei einer Zusage zu den Konditionen und dem Vertrag.	Der Personalbeschaffungsprozess ist in verschiedene Schritte unterteilt		
D	36	Der interne Personalbeschaffungsprozess soll klar und transparent sein. Er unterscheidet sich kaum vom generellen Personalbeschaffungsprozess - lediglich die Kommunikation spielt intern eine noch bedeutendere Rolle	Ein klarer und transparenter Ablauf sowie eine offene Kommunikation ist beim internen Recruiting relevant	Interner Bewerbungsprozess: - ist dem externen sehr ähnlich - eine transparente Kommunikation ist äußerst wichtig	K5: Ablauf interne Rekrutierung
D	36	Eine transparente Kommunikation und zügige Entscheidungen sind beim internen Recruiting unumgänglich	Es muss transparent kommuniziert und rasch entschieden werden		
D	36	HR spielt bei internen Bewerbungen eine wichtige Schnittstellenrolle zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften	HR dient als Mentor zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften		K5a: Wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess

D	36	Die Eigeninitiative der Mitarbeitenden ist bei einer internen Bewerbung auch wichtig	Interne Mitarbeitende müssen Eigeninitiative zeigen	Wichtige Personen im Personalbeschaffungsprozess: HR, Mitarbeitende und Führungskräfte müssen zusammenarbeiten	
D	36	Auch interne Bewerberinnen und Bewerber müssen ihre Unterlagen über das Portal hochladen	Interne Kandidatinnen und Kandidaten reichen ebenso Bewerbungsunterlagen ein		
D	36	Es ist wichtig, dass Interne nach der Einreichung der Unterlagen nicht erwarten, dass sie sowieso berücksichtigt werden - alle Bewerberinnen und Bewerber haben dieselben Chancen	Interne und externe Bewerbungen werden gleich behandelt		
D	38	Die aktuelle Führungskraft muss nicht über eine interne Bewerbung informiert werde, es ist jedoch üblich und wird empfohlen	Meist wird die aktuelle Führungskraft über eine interne Bewerbung informiert		
D	38	Ein offener Austausch ist beim internen Recruiting sehr wichtig	Eine offene Kommunikation ist unumgänglich		
D	38	Die Mitarbeitenden sollen die Möglichkeit haben, sich weiterzuentwickeln, auch wenn es für die alte Abteilung schade ist, wenn eine gute Person wechselt	Interne Mitarbeitende sollen interne Entwicklungschancen haben		
D	38	Führungskräfte sollen ihren Mitarbeitenden interne Entwicklungen	Führungskräfte sollen interne Entwicklungen fördern		

		ermöglichen und eine positive Haltung dazu haben			
D	40	HR ist als Schnittstelle im Prozess wichtig, auch die Kandidatin oder der Kandidat sowie die aktuelle und zukünftige Führungskraft sind wichtig	HR, Mitarbeitende und Führungskräfte sind im Prozess wichtig		
D	42	Intern und extern wird die Dauer von der Ausschreibung bis zur Besetzung betrachtet sowie, wann welcher Zwischenschritt stattgefunden hat	Zur Erfolgskontrolle werden verschiedene Aspekte betrachtet	Erfolgskontrolle: - Time to Hire sowie Zeitpunkt der Zwischenschritte - Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Kandidatinnen- und Kandidatenzufriedenheit	K5b: Erfolgskontrolle im internen Recruiting
D	42	Auch die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit bzw. die Kandidatinnen- und Kandidatenzufriedenheit werden betrachtet - sowohl intern als auch extern	Zur Erfolgskontrolle werden verschiedene Aspekte betrachtet		
D	44	Beim internen Recruiting werden Transparenz und Vertrauen als überaus wichtig erachtet	Transparenz und Vertrauen sollen beim internen Recruiting gegeben sein		
D	44	Ein bedachtes Vorgehen ist ebenso von Bedeutung	Es braucht einen überlegten internen Recruiting-Ablauf		
D	44	Schnelle Lösungen sind wünschenswert, jedoch steht im Fokus, dass die beste Person gefunden wird	Es soll stets die beste Person eingesetzt werden		

D	44	Interne Weiterentwicklungsmöglichkeiten fördern die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung, zeigen Wertschätzung und motivieren die Mitarbeitenden	Das interne Recruiting verzeichnet unterschiedlichste Vorteile		
D	44	Die Führungskräfte und ihre Haltung zu internen Wechseln spielen beim internen Recruiting eine bedeutende Rolle	Führungskräfte sind beim internen Recruiting überaus wichtig		
D	44	Die Mitarbeitenden sollen stets im Fokus stehen	Der Mensch steht im Mittelpunkt		
D	44	Zusammenarbeit und gemeinsame Lösungen sind beim internen Recruiting überaus wichtig	Es braucht ein gemeinsames Vorgehen		
D	48	Das Potenzial der internen Rekrutierung darf nicht unterschätzt werden	Die interne Rekrutierung hat großes Potenzial		
D	48	Das interne Recruiting kann für alle Beteiligten eine tolle Chance darstellen, wenn eine gemeinsame Lösung gefunden wird	Interne Rekrutierungen bieten Chancen		
D	48	Das interne Recruiting ist für die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung von großer Bedeutung	Interne Rekrutierungen fördern die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung		
D	48	Durch interne Versetzungen entstehen Lächer	Der Personalbedarf wird mit der internen Rekrutierung nicht gelöst		

D	48	Wertschätzung, Weiterentwicklung und eine transparente Kommunikation spielen beim internen Recruiting eine wichtige Rolle, dennoch soll stets die beste Person gefunden werden - intern oder eben extern	Beim internen Recruiting müssen verschiedenste Aspekte berücksichtigt werden, um erfolgreich vorzugehen		
E	4	Aktuelle Situation ist aufgrund des demografischen Wandels, zahlreichen Pensionierungen und des Mangels an jungen Leuten herausfordernd	Demografischer Wandel wirkt sich auf das Recruiting aus	Zu den aktuellen Recruiting-Herausforderungen zählen: <ul style="list-style-type: none"> - demografischer Wandel - Konkurrenz durch Grenznähe - Active Sourcing ist in der Region nicht erlaubt - Fachkräftemangel - Umgang mit Relocations - Führungskräfte sensibilisierung bei Relocations - Hintergründe von Fluktuationen verstehen - Förderung von Mitarbeiterentwicklung und somit auch der Zufriedenheit 	K1: aktuelle Situation im Recruiting
E	4	Auch die Nähe zur Schweiz und zur Liechtenstein und die dortigen hohen Gehälter stellen eine Herausforderung dar	Schweizer und Liechtensteiner Unternehmen stellen eine Konkurrenz dar		
E	4	In Vorarlberg gibt es ein Gentlemen`s Agreement	Abwerben ist in der Region nicht erlaubt		
E	6	Es ist herausfordernd, im Software- und IT-Bereich Personal zu finden	Bestimmte Bereiche sind schwieriger zu rekrutieren		

E	6	Es wird auch international rekrutiert, um mehr Möglichkeiten zu haben	Internationales Recruiting erweitert den Zugriff auf die Zielgruppe		
E	6	Bei internationalen Recruitings muss bei einer Relokation die Gesamtsituation der Bewerberinnen und Bewerber berücksichtigt werden	Relokationen müssen gut geplant werden		
E	6	Führungskräfte müssen wissen, wie sie mit Personal umgehen, das einen anderen Background hat	Führungskräfte müssen sich mit dem Thema Relocation beschäftigen		
E	8	Fluktuationen sowie Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung spielen eine bedeutende Rolle	Fluktuationen sowie Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung sind wichtige Themen		
E	8	Im Zuge von Mitarbeitergesprächen sollen die Befindlichkeiten des Personals oder auch Austrittsgründe erfahren werden, um gezielte Maßnahmen setzen zu können	Mitarbeitergespräche helfen, die Entwicklung von Mitarbeitenden zu erfahren und verstehen		
E	8	Zufriedene Mitarbeitende spielen in Hinblick auf die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung eine wesentliche Rolle	Zufriedenheit wirkt sich positiv auf die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung aus		

E	10	Extern wird über diverse Jobplattformen wie Karriere.at, Ländlejob, Ostjob etc. sowie teilweise mit Headhuntern rekrutiert	Diverse Jobplattformen und Headhunter werden als externe Recruiting-Kanäle genutzt	Eingesetzte Personalbeschaffungskanäle: <ul style="list-style-type: none"> - externe Jobplattformen - z.T. Headhunter - Master- und Abschlussarbeiten - Praktika und Ferialjobs - z.T. Freelancer - interne Stellenausschreibungen am digitalen Board und in einer App - Mitarbeiterempfehlungen - horizontale und vertikale Versetzungen 	K2: Kanäle zur Personalbeschaffung
E	10	Print-Ausschreibungen werden kaum mehr verwendet	In Zeitungen wird nicht mehr wirklich ausgeschrieben		
E	10	Es werden auch Master- und Abschlussarbeiten sowie Praktika und Sommerjobs vergeben	Das Recruiting setzt auch auf junge Leute		
E	12	Bei Bedarf werden auch Freelancer rekrutiert	Freelancer kommen ggf. zum Einsatz		
E	16	Interne Rekrutierung wird mit 5, also wichtig, bewertet	Die interne Rekrutierung ist wichtig im Unternehmen	Bedeutung der internen Rekrutierung: <ul style="list-style-type: none"> - ist wichtig - ermöglicht interne Entwicklungschancen - Motivation und Zufriedenheit können entstehen, was die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung fördert 	K3: Relevanz und Rolle der internen Rekrutierung
E	16	Stellen werden auch intern auf einem digitalen Board sowie in einer App ausgeschrieben und alle Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, sich zu bewerben	Offene Stellen werden auch intern ausgeschrieben		

E	16	Intern wird relativ viel rekrutiert, besonders Führungskräfte - nämlich etwa 80-85 % davon	Gerade Führungskräftepositionen werden intern besetzt	Einsatz internes Recruiting: - besonders für Führungskräftestellen - dennoch für alle ausgeschriebenen Stellen	K4: Einsatzbereich der internen Rekrutierung
E	16	Es gibt auch ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm, wobei bei erfolgreicher Vermittlung 1000 € ausbezahlt werden	Mitarbeiterempfehlungen werden als interner Recruiting-Kanal genutzt		
E	18	Höhere Positionen werden nicht automatisch an Führungskräfte vergeben, sondern jede interessierte Person muss sich offiziell bewerben	Es kommt nicht automatisch zu Verschiebungen, Bewerbungen sind notwendig	Interner Bewerbungsprozess: - jede interessierte Person muss sich offiziell bewerben - Mitarbeitergespräche helfen, Entwicklungswünsche zu erfahren - ähnlich wie der allgemeine Personalbeschaffungsprozess - Gespräche zwischen Fachabteilung und Mitarbeitenden - Schnuppertage werden organisiert - Probezeit muss berücksichtigt werden - erneute Wechsel sind möglich - schlussendlich kommt es zum neuen Vertrag	K5: Ablauf interne Rekrutierung
E	20	Beim internen Recruiting soll jeder und jede dieselbe Chance haben	Internes Recruiting soll Chancen ermöglichen		
E	22	Die interne Rekrutierung spielt eine bedeutende Rolle, da sie den Vorteil hat, dass das Personal bereits die internen Prozesse, Abläufe und Standards kennt	Bei internen Rekrutierungen kennt das Personal bereits das Unternehmen	Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung: - Mitarbeitende kennen das Unternehmen, Prozesse, Abläufe und Standards - unterstützt das Employer Branding - firmenspezifisches Wissen bleibt im	K4a: Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung

				Unternehmen - Einarbeitungszeit ist kürzer	
E	24	Talente bzw. High Potentials werden definiert, gefördert und weiterentwickelt	Das Talentmanagement spielt eine bedeutende Rolle im Unternehmen	Talentmanagement im Unternehmen: - Talente werden definiert und in ihrer Entwicklung gefördert	K3b: Rolle des Talentmanagements
E	24	Die Personalentwicklung kümmert sich um den Karriereweg von Mitarbeitenden sowie die Schritte, die dabei notwendig sind	Die Personalentwicklung unterstützt interne personelle Veränderungen	Wichtige Personen im Personalbeschaffungsprozess: - Personalentwicklung - HR - Führungskräfte	K5a: Wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess
E	24	Auch Mitarbeitergespräche helfen, Weiterentwicklungen von Mitarbeitenden zu besprechen	Mitarbeitergespräche lassen Entwicklungswünsche und -möglichkeiten erkennen		
E	26	Die Personalplanung ist Teil des Controllings	Controlling übernimmt Personalplanung	Personalplanung: erfolgt durch Controlling	K3a: Rolle der Personalplanung
E	28	Die interne Rekrutierung kommt nicht nur bei Führungskräftepositionen zum Tragen, sondern bei allen Stellen im Unternehmen - es gibt demnach Beförderungen und horizontale Versetzungen	Es kommt sowohl zu vertikalen als auch zu horizontalen Versetzungen		
E	28	HR spielt beim internen Recruiting eine bedeutende Rolle	HR ist bei internem Recruiting wichtig		

E	30	Chancen der internen Rekrutierung liegen darin, dass Mitarbeitende ans Unternehmen gebunden werden können und ihre Begeisterung und Motivation nach außen tragen, was das Employer Branding unterstützt	Internes Recruiting kann das Employer Branding unterstützen		
E	30	Zudem zeigt sich die Chance, dass sich jeder und jede bewerben und somit weiterentwickeln kann	Alle Mitarbeitenden sollen die Chance haben, sich weiterzuentwickeln		
E	32	Interne Rekrutierungen können zu Motivation und Zufriedenheit führen	Durch interne Recruitings entstehen Motivation und Zufriedenheit		
E	32	Intern rekrutierte Mitarbeitende kennen bereits das Unternehmen und haben internes Wissen	Intern Rekrutierte besitzen firmenspezifisches Wissen		
E	32	Die Einarbeitungszeit ist beim internen Recruiting kürzer	Interne Mitarbeitende müssen sich weniger lang einarbeiten		
E	34	Gefahren liegen in der Betriebsblindheit und einem Mangel an Innovation von außen	Beim internen Recruiting kommt neuer Input von außen	Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung: - wenig neuer Input von außen - Personalbedarf wird nicht gelöst	K4b: Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung

E	36	Der Personalbeschaffungsprozess startet mit einer Nach- oder Neubesetzung. Im Anschluss braucht es eine unterschriebene Personalanforderung, bevor das Recruiting startet. Die Stelle wird ausgeschrieben, HR nimmt eine Vorselektion vor und leitet die Bewerbungen an die Vorgesetzten weiter. Im nächsten Schritt kommt es zu Erstgesprächen sowie intensiveren Zweitgesprächen. Danach wird eine Entscheidung getroffen und bei positivem Verlauf der Vertrag erstellt, bevor das Onboarding startet.	Der Personalbeschaffungsprozess ist klar definiert		
E	38	Der interne Rekrutierungsprozess sieht ähnlich aus, jedoch läuft er meist schneller ab	Der interne Personalbeschaffungsprozess entspricht dem externen, dauert jedoch meist weniger lang		
E	38	Bei einer internen Bewerbung ist wichtig, dass die Interessierten direkt auf die Fachabteilung zugehen und dass vorab Gespräche über die Vorstellung beider Seiten stattfinden	Gespräche zwischen Fachabteilung und interner Bewerberin bzw. internem Bewerber sind wichtig		
E	38	Teil des internen Prozesses sind auch Schnuppertage, bevor es bei einem positiven Verlauf zur neuen Vertragserstellung kommt	Auch beim internen Recruiting finden Schnuppertage statt, bevor Verträge erstellt werden		

E	38	Auch bei internen Bewerbungen gibt es eine Probezeit sowie die Möglichkeit, zurück zu wechseln	Auch beim internen Recruiting ist die Probezeit zu berücksichtigen, erneute Wechsel sind möglich		
E	38	Wichtig ist, dass Führungskräfte interne Entwicklungen unterstützen	Führungskräfte sollen interne Entwicklungen fördern	Aspekte, die für das interne Recruiting relevant sind: <ul style="list-style-type: none"> - Förderung interner Entwicklungen durch Führungskräfte - aktuelle Führungskraft soll ab einem offiziellen Gespräch informiert werden, um Transparenz zu schaffen - Eigeninitiative der Mitarbeitenden - Förderung der Eigeninitiative durch HR und Führungskräfte - Prozesse zur Orientierung haben, jedoch immer noch individuell vorgehen 	K5c: Relevante Aspekte für das interne Recruiting
E	38	Bei einer internen Verschiebung muss die alte Stelle nachbesetzt werden	Beim internen Recruiting ergeben sich Lücken		
E	40/42	Die aktuelle Führungskraft muss ab einem offiziellen Gespräch über eine interne Bewerbung informiert werden, informelle Gespräche können vorab vertraulich geführt werden	Bei offiziellen Bewerbungsgesprächen muss die aktuelle Führungskraft informiert werden		
E	44	Die Führungskräfte, die Personalentwicklung und HR müssen in den Prozess involviert sein, zum Teil auch das Gesundheitsmanagement oder die Betriebsärztin	Führungskräfte, Personalentwicklung und HR sind die wichtigsten Personen im Prozess		

E	46	Beim internen Recruiting werden keine speziellen KPI's betrachtet	Beim internen Recruiting findet keine explizite Erfolgskontrolle statt	Erfolgskontrolle: - findet hinsichtlich der internen Rekrutierung nicht statt - beim externen Recruiting werden Anzahl und Herkunft der Bewerbung, Time to Hire, Absagegründe etc. betrachtet	K5b: Erfolgskontrolle im internen Recruiting
E	48	Im Recruiting werden die Anzahl und die Herkunft der Bewerbungen, die Zeit bis zur Anstellung und Absagegründe als KPI's betrachtet	Beim Recruiting werden jedoch verschiedene KPI's angesehen		
E	50	Es ist wichtig, dass die Eigeninitiative der Mitarbeitenden gefördert wird	Eigeninitiative der Mitarbeitenden soll gefördert werden		
E	50	Der finanzielle Anreiz fördert das Mitarbeiterempfehlungsprogramm	Mitarbeiterempfehlungen werden mit Boni belohnt		
E	50	Eventuell könnten weitere Bonussysteme Anreize schaffen, das Empfehlungsprogramm zu nutzen	Bonussysteme könnten weiter ausgebaut werden		
E	52	Führungskräfte müssen interne Entwicklungen fördern und den Benefit für das Personal sowie das gesamte Unternehmen erkennen	Führungskräfte spielen bei der internen Entwicklung eine wesentliche Rolle		
E	54	Interne Absagen werden persönlich gemacht sowie Gründe und Zukunftspotenzial aufgezeigt	Richtige Kommunikation spielt bei internen Absagen eine wichtige Rolle	Interne Absagen: - optimale Kommunikation ist wichtig - Gründe aufzeigen - zukünftiges Entwicklungspotenzial besprechen	K5d: Umgang mit Absagen

E	56	Definierte Abläufe machen beim internen Recruiting Sinn, jedoch braucht es auch individuellen Handlungsspielraum	Beim internen Recruiting muss meist individuell vorgegangen werden		
F	4	Das letzte Jahr war anstrengend, da viel rekrutiert wurde und es zu ca. 70 Einstellungen kam - meist zu Nachbesetzungen	Es wurden sehr viele Stellen besetzt	Zu den aktuellen Recruiting-Herausforderungen zählen: - hohe Anzahl an Recruitings - zeitintensiver Aspekt - Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung	K1: aktuelle Situation im Recruiting
F	4	Die Stellenbesetzung dauerte Monate	Das Recruiting erforderte viel Zeit		
F	4	Die Grenznähe stellt eine Herausforderung im Recruiting dar	Die Grenznähe erschwert das Recruiting		
F	6	Fluktuationen sind aktuell gering, die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung ist hoch	Fluktuationen sowie Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung bereiten keine Probleme		
F	6	Das Thema Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung hat an Relevanz gewonnen, deshalb muss immer mehr darin investiert werden	Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung nimmt an Bedeutung zu		

F	10	Diverse Jobplattformen wie Karriere.at und Ländlejob, LinkedIn, z.T. Active Sourcing, Hochschulmessen sowie Kooperationen mit Hochschulen und Schulen werden als externe Recruiting-Kanäle genutzt	Es werden diverse externe Recruiting-Kanäle genutzt	Eingesetzte Personalbeschaffungskanäle: <ul style="list-style-type: none"> - Jobplattformen wie Karriere.at und Ländlejob - LinkedIn - z.T. Active Sourcing - Hochschulmessen - Hochschulen und Schulen - persönliche Weiterempfehlungen - Beförderungen - Versetzungen (auch zwischen Standorten) - Talentmanagement 	K2: Kanäle zur Personalbeschaffung
F	12&14	Persönliche Empfehlungen, das Mitarbeiterempfehlungsprogramm, Beförderungen und Versetzungen (auch zwischen Standorten) sowie das Talentmanagement werden als interne-Recruitingkanäle genutzt	Auch interne Recruiting-Kanäle werden beansprucht		
F	14	Das Talentmanagement dient dazu, Potenzial zu erkennen und im Unternehmen bestmöglich einzusetzen	Das Potenzial von Talenten wird im Unternehmen eingesetzt	Talentmanagement im Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> - Potenziale sollen erkannt und eingesetzt werden - kommt jährlich zum Einsatz - Eigeninitiative ist besonders wichtig 	K3b: Rolle des Talentmanagements
F	16	Es reicht nicht, intern auf Talente zurückzugreifen, es braucht zusätzlich das externe Recruiting	Das interne Recruiting wird vom externen unterstützt	Bedeutung der internen Rekrutierung: <ul style="list-style-type: none"> - spielt eine sehr wichtige Rolle - stellt die erste Recruiting-Option dar - wird in weiterer Folge vom externen Recruiting unterstützt - interne Chancen und Entwicklungspotenziale werden ermöglicht 	K3: Relevanz und Rolle der internen Rekrutierung

F	22	Es wird auch stark auf das Praktikantenrecruiting als interner Recruiting-Kanal gesetzt	Praktikantinnen und Praktikanten dienen als Recruiting-Kanal		
F	22	Das interne Recruiting wird als sehr wichtig erachtet und mit 6 bewertet	Das interne Recruiting spielt eine bedeutende Rolle		
F	24	Besteht Personalbedarf, so werden immer zuerst die internen personellen Ressourcen betrachtet	Das interne Recruiting ist die erste Quelle		
F	24	Das interne Recruiting steht für eine nachhaltige Entwicklung im Unternehmen, da somit Perspektiven geschaffen werden	Interne Rekrutierungen schaffen Perspektiven		
F	24	Das interne Recruiting steht für interne Beständigkeit und Qualitätssicherung, vor allem bei Schlüsselpositionen	Durch das interne Recruiting werden Beständigkeit und Qualitätssicherung geschaffen	Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung: <ul style="list-style-type: none"> - Beständigkeit entsteht - Qualität kann gesichert werden - Wissenssicherung - Förderung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitermotivation - Förderung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung - zeigt Wertschätzung - Zufriedenheit kann entstehen - bestehendes internes Netzwerk, das genutzt werden kann - geringere Kosten - kürzere Einarbeitung 	K4a: Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung

F	24	Bei Personalbedarf werden zuerst die internen Möglichkeiten betrachtet, dann interne Möglichkeiten an anderen Standorten und dann erst das externe Recruiting	Das interne Recruiting ist die erste Recruiting-Option		
F	24	Das interne Recruiting spielt eine sehr wichtige Rolle im Unternehmen	Das interne Recruiting spielt eine bedeutende Rolle		
F	26	Die Talentkalibrierung findet einmal pro Jahr statt, im nächsten Schritt werden Entwicklungsgespräche geführt und entsprechende Maßnahmen gesetzt	Das Talentmanagement findet jährlich statt		
F	26	Wichtig ist, dass Talente Eigeninitiative zeigen	Talente müssen Eigeninitiative zeigen		
F	26	Durch eine strategische Personalplanung soll der Personalstamm im Überblick behalten werden	Eine langfristige Personalplanung ist wichtig	Das Personal langfristig zu planen ist von großer Bedeutung	K3a: Rolle der Personalplanung
F	28	Ab der zweiten Führungsebene wird häufiger intern rekrutiert	Führungskräfte werden meist intern rekrutiert	Einsatz internes Recruiting: Führungspositionen werden meist intern besetzt	K4: Einsatzbereich der internen Rekrutierung
F	30	Interne Rekrutierungen fördern die Motivation und Bindung der Mitarbeitenden	Interne Perspektiven haben positive Auswirkungen		
F	30	Interne Rekrutierungen schaffen Wertschätzung und Zufriedenheit	Interne Chancen haben positive Auswirkungen		

F	30	Interne Rekrutierungen haben den Vorteil der Qualitäts- und Wissenssicherung	Interne Recruitings sichern Qualität und Wissen		
F	30	Interne Mitarbeitende haben bereits ein bestehendes Netzwerk, was in herausfordernden Zeiten Stabilität gibt	Interne Mitarbeitende sind vernetzt		
F	30	Externe Recruitings führen zu höheren Kosten und längeren Einarbeitungszeiten	Externe Rekrutierungen weisen Nachteile auf		
F	32	Beim internen Recruiting besteht die Gefahr, zu sehr auf Altbewährtes zu setzen und betriebsblind zu werden, zudem wird man weniger offen für externe Inputs	Auch beim internen Recruiting ergeben sich Gefahren	Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung: <ul style="list-style-type: none"> - Fokus auf bereits Bekanntes - Betriebsblindheit - beschränkte Offenheit für Neues - begrenzte Diversität - kein neuer Input von außen 	K4b: Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung
F	32	Auch die Diversität wird durch das interne Recruiting eingeschränkt	Interne Rekrutierungen führen zu weniger Diversität		
F	32	Extern rekrutierte Mitarbeitende bringen neue Aspekte ins Unternehmen	Externe Rekrutierungen haben auch positive Aspekte		
F	34	Der Personalbeschaffungsprozess startet mit Gesprächen zwischen HR und Führungskraft. Im Anschluss werden Ausschreibungen vorbereitet, bevor es zu 2-3 Gesprächsrunden kommt.	Der Personalbeschaffungsprozess ist definiert		

F	34	Der interne Personalbeschaffungsprozess sieht genau gleich wie der externe aus	Der interne Personalbeschaffungsprozess ist ebenso definiert	Interner Bewerbungsprozess: <ul style="list-style-type: none"> - Ablauf entspricht dem externen Prozess - Schritte sind definiert - Prozess startet mit Abstimmungen zwischen HR und Fachbereich - Ausschreibung stellt den nächsten Schritt dar - im Anschluss folgen mehrere Gespräche mit den Bewerberinnen und Bewerbern 	K5: Ablauf interne Rekrutierung
F	38	Aktuelle und potenzielle Führungskräfte sind beim internen Recruiting relevant und werden sehr früh miteingebunden, um Transparenz zu schaffen	Führungskräfte spielen beim internen Recruiting eine bedeutende Rolle	Aspekte, die für das interne Recruiting relevant sind: <ul style="list-style-type: none"> - Rolle der Führungskräfte - Eigeninitiative der Mitarbeitenden - Selbstreflexion über die eigenen Entwicklungswünsche - offene und transparente Kommunikation - Geduld in Hinblick auf interne Möglichkeiten - Umgang mit Entwicklungserwartungen - sich in die internen Bewerbenden hineinversetzen können und ihre Motivation verstehen - interne Recruitings sind Chance für Mitarbeitende und das gesamte Unternehmen - Individualität: gewisse Aspekte einzuhalten ist wichtiger als ein genau definierter Prozess - der Prozess sollte nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen 	K5c: Relevante Aspekte für das interne Recruiting
F	40	Die involvierten Führungskräfte, HR und die betroffenen Mitarbeitenden sind die	Mitarbeitende, Führungskräfte und HR sind beim internen Recruiting wichtig	Wichtige Personen im Personalbeschaffungsprozess: <ul style="list-style-type: none"> - interne/r Bewerberin / Bewerber 	K5a: Wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess

		wichtigsten Personen im internen Rekrutierungsprozess		- involvierte Führungskräfte - HR	
F	40	Eigeninitiative und Selbstreflexion sind bei der eigenen Entwicklung von Bedeutung	Der eigene selbstreflektierte Wille ist bei Weiterentwicklungen wichtig		
F	42	Die Anzahl an internen Entwicklungen (auch zwischen Standorten) sowie Fluktuationen werden als KPI's betrachtet	Es werden verschiedene Aspekte zur internen Erfolgskontrolle betrachtet	Erfolgskontrolle: - Anzahl an internen Entwicklungen (auch zwischen Standorten) - Fluktuationen - Time to Hire - Diversitätsaspekte - Personalbeschaffungskanäle	K5b: Erfolgskontrolle im internen Recruiting
F	44	Auch die Zeit bis zur Anstellung, Diversitätsaspekte wie die Anzahl an rekrutierten Personen der Generation X sowie die Beschaffungskanäle werden betrachtet	Es werden verschiedene Aspekte zur internen Erfolgskontrolle betrachtet		
F	46	Die Kommunikation ist beim internen Recruiting sehr wichtig	Beim internen Recruiting muss ausreichend kommuniziert werden		
F	46	Wird unzureichend kommuniziert, so kann sich das auf die Befindlichkeit und Erwartungen auswirken	Mangel an Kommunikation führt zu internen Nachteilen		
F	46	Manche internen Chancen ergeben sich erst mit der Zeit	Interne Entwicklungen brauchen Zeit		

F	46	Junge Mitarbeitende sind manchmal ungeduldig, wenn es um die eigene Entwicklung geht	Junge Leute erwarten sich raschere Entwicklungschancen		
F	46	In Hinblick auf die Kommunikation muss man sich beim internen Recruiting stets in die andere Person hineinversetzen	Einfühlvermögen ist bei der Kommunikation wichtig		
F	48	Gerade Führungskräfte müssen verstehen, dass sich ihre Mitarbeitenden vielleicht auch in anderen Teams oder Abteilungen intern weiterentwickeln können	Interne Rekrutierungen sollen als Chance für das Personal und gesamte Unternehmen gesehen werden		
F	52	Bei internen Absagen müssen Fakten und Gründe kommuniziert werden	Absagegründe sollten kommuniziert werden	Interne Absagen: - Gründe sollen offengelegt werden - Kommunikation auf persönlicher Ebene - gemeinsame Gespräche mit den Betroffenen sind wichtig	K5d: Umgang mit Absagen
F	52	Dennoch dürfen bei Absagen der menschliche Faktor und Feingefühl nicht vergessen werden	Die persönliche Ebene ist bei Absagen besonders wichtig		
F	52	Führungskraft, HR und die Mitarbeitenden sollten bei internen Absagen ein gemeinsames Gespräch führen	Absagen sollen bei einem gemeinsamen Gespräch gemacht werden		
F	54	Es braucht bei der internen Rekrutierung keinen definierten Ablauf, jedoch	Das interne Recruiting sollte gewisse Aspekte berücksichtigen		

		gewisse Punkte, an die man sich halten sollte			
F	54	Die Dauer des Prozesses ist bei internen Rekrutierungen entscheidend	Der Zeitfaktor ist beim internen Recruiting wichtig		
F	54	Führungskräfte sollten stets in interne Rekrutierungsprozesse involviert werden	Führungskräfte spielen beim internen Recruiting eine bedeutende Rolle		
F	54	Es braucht eine offene Kommunikation beim internen Recruiting	Beim internen Recruiting muss ausreichend kommuniziert werden		
F	54	Beim internen Recruiting muss auch auf ein individuelles Vorgehen geachtet und auf verschiedene Situationen eingegangen werden	Individualität ist beim internen Recruiting unumgänglich		
G	2	In den letzten 10 Jahren gab es viele interne Besetzungen	Viele Stellen wurde bisher intern besetzt	Bedeutung der internen Rekrutierung: <ul style="list-style-type: none"> - viele Stellen werden intern besetzt - durch Schulungen und angebotene Sozialleistungen werden die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung sowie Weiterentwicklung gefördert - wichtigster Kanal zur Personalbeschaffung - interne Chancen führen zu Wertschätzung, Weiterentwicklung sowie Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung - diverse Erfolgsgeschichten sprechen dafür 	K3: Relevanz und Rolle der internen Rekrutierung

G	4	Das Unternehmen ist vom Fachkräftemangel betroffen, gerade auch aufgrund der Nähe zur Schweiz und zu Liechtenstein	Die Grenznähe verstärkt den Druck hinsichtlich des Fachkräftemangels	Zu den aktuellen Recruiting-Herausforderungen zählen: - Fachkräftemangel - zusätzlicher Druck durch Grenznähe - Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung	K1: aktuelle Situation im Recruiting
G	6	Die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung spielt auch eine wichtige Rolle, weshalb eine Stelle geschaffen wurde, die sich um die Mitarbeitenden kümmert	Es gibt eine Employee Care Mitarbeiterin		
G	6	Zahlreiche Sozialleistungen und die interne Akademie tragen ebenso zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung bei	Benefits und Schulungen fördern die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung		
G	6	Auch langjährigen Mitarbeitenden muss genug geboten werden, um sie nicht zu verlieren	Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung ist auch bei langjährigen Mitarbeitenden wichtig		
G	8	Interne Stellenausschreibungen (online und ausgedruckt auf einer Tafel) werden als interne Recruiting-Kanäle genutzt	Es werden interne Recruiting-Kanäle genutzt	Eingesetzte Personalbeschaffungskanäle: - interne Ausschreibungen (online und Print) - Beförderungen - Versetzungen (auch zwischen Standorten) - Praktika - Ferienjobs - Bachelor- und Masterarbeiten - Lehrlinge - externe Jobplattformen	K2: Kanäle zur Personalbeschaffung

				- Active Sourcing - LinkedIn und Xing	
G	10	Beförderungen, Versetzungen, Praktika, Bachelor- und Masterarbeiten sowie Ferialjobs werden ebenso als interne Recruiting-Kanäle genutzt	Es werden verschiedene interne Rekrutierungskanäle genutzt		
G	10	Praktika spielen eine bedeutende Rolle für das interne Recruiting und die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung und sind auch sehr erfolgreich	Auch Praktika werden als interner Recruiting-Kanal genutzt		
G	12	Diverse regionale und internationale Jobplattformen, Personalvermittler, Active Sourcing, LinkedIn und Xing werden als externe Recruiting-Kanäle genutzt	Es werden auch diverse externe Recruiting-Kanäle genutzt		
G	12	Auch interne Versetzungen zwischen Standorten finden statt	Es kommt auch zu standortübergreifenden Verschiebungen		
G	12	Verschiedene Standorte arbeiten gemeinsam an einer internen Rekrutierungsstrategie	Eine gemeinsame Recruitingstrategie wird derzeit ausgearbeitet		

G	14	Die interne Rekrutierung wird als sehr wichtig, also mit 6, eingestuft	Das interne Recruiting ist ein sehr wichtiger Kanal		
G	14	Das interne Recruiting wird als wichtigster Stellenbesetzungskanal gesehen	Das interne Recruiting ist ein sehr wichtiger Kanal		
G	14	Durch interne Recruitings kommt es zu weiteren Nachbesetzungen	Interne Rekrutierungen lösen den Personalbedarf nicht	Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung: <ul style="list-style-type: none"> - Personalbedarf wird nicht gelöst - unerfüllte, hohe Erwartungen - unzureichende Einschulungen - Probleme bei Übergaben - Abwerben 	K4b: Risiken & Gefahren der internen Rekrutierung
G	14	Interne Recruitings zeigen Wertschätzung, bieten Weiterentwicklungschancen und fördern die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung	Durch interne Möglichkeiten entstehen Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten und Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung		
G	16	In Hinblick auf die Personalplanung finden Abstimmungen mit dem Controlling und den Fachbereichen statt	Die Personalplanung wird gemacht	Die Personalplanung nimmt eine bedeutende Rolle ein, soll jedoch noch ausgebaut werden	K3a: Rolle der Personalplanung
G	16	Die Personalplanung wird gerade für die Zukunft überarbeitet und nimmt eine wichtige Rolle ein	Die Personalplanung gewinnt an Bedeutung		
G	18	Das Talentmanagement spielt eine bedeutende Rolle für das interne Recruiting	Das Talentmanagement ist sehr wichtig	Das Talentmanagement ist für das interne Recruiting relevant	K3b: Rolle des Talentmanagements

G	18	Die interne Akademie bietet über 70 interne und externe Trainings an, die die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden fördern	Es werden diverse Schulungen angeboten		
G	18	Durch interne Trainings konnten interne Versetzungen stattfinden	Schulungen fördern interne Entwicklungen		
G	18	Die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden nimmt eine immer wichtigere Rolle ein	Die Mitarbeiterentwicklung gewinnt an Bedeutung	Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung: - Mitarbeitende können sich weiterentwickeln - Interne kennen das Unternehmen, Prozesse und Abläufe - Interne haben ein soziales Netzwerk	K4a: Chancen & Potenziale der internen Rekrutierung
G	20	Das interne Recruiting kommt für alle Stellen im Unternehmen zum Einsatz	Alle offenen Stellen können nach Möglichkeit intern besetzt werden	Einsatz internes Recruiting: - wird für alle Positionen eingesetzt - es gibt sowohl Beförderungen, als auch horizontale Versetzungen	K4: Einsatzbereich der internen Rekrutierung
G	20	HTL-Absolventinnen und Absolventen haben sehr gute Möglichkeiten, sich intern weiterzuentwickeln	Schülerinnen und Schüler bekommen interne Entwicklungschancen		
G	20	Interne Entwicklungen finden auf horizontaler und vertikaler Ebene statt	Es finden Beförderungen und Versetzungen statt		
G	20	Auch Lehrlinge haben gute interne Entwicklungschancen	Lehrlinge können sich auch intern entwickeln		

G	24	Vorteile der internen Rekrutierung liegen darin, dass interne Bewerberinnen und Bewerber bereits das Unternehmen und seine Eigenheiten kennen, bereits ein internes Netzwerk haben und mit internen Prozessen vertraut sind	Die interne Rekrutierung weist diverse Vorteile auf		
G	26	Nachteile sind, dass die Erwartungen von Internen in Hinblick auf die Weiterentwicklung hoch sein können	Die interne Rekrutierung weist auch Nachteile auf		
G	26	Es kann sein, dass die Bereiche, intern rekrutierte Mitarbeitende zu Beginn zu wenig schulen, da sie meinen, dass sie das Unternehmen schon kennen	Die interne Rekrutierung weist auch Nachteile auf		
G	26	Es kann sich auch die Gefahr ergeben, dass Übergaben nicht reibungslos ablaufen	Bei der internen Rekrutierung können sich auch Gefahren ergeben		
G	26	HR spielt bei internen Rekrutierungen eine wichtige Schnittstellenrolle	HR dient beim internen Recruiting als Schnittstelle	Wichtige Personen im Personalbeschaffungsprozess: - interne Kandidatinnen / Kandidaten - HR - involvierte Fachbereiche / Führungskräfte	K5a: Wichtige Personen im internen Personalbeschaffungsprozess
G	28	Es gibt einen definierten Personalbeschaffungsprozess, der gerade überarbeitet wird	Der Personalbeschaffungsprozess ist definiert		
G	28	Die Schritte des Prozesses sind derzeit im internen Wiki für alle einsehbar und	Der Personalbeschaffungsprozess ist für jeden abrufbar		

		sollen in Zukunft visuell dargestellt werden			
G	30	Eine Abzweigung im definierten Personalbeschaffungsprozess beschreibt das interne Vorgehen	Auch der interne Personalbeschaffungsprozess ist definiert	Interner Bewerbungsprozess: <ul style="list-style-type: none"> - wie auch der externe definiert, jedoch mit speziellerem Verlauf - schafft Klarheit - beginnt mit vertraulichem Gespräch mit HR - Miteinbeziehung der neuen Führungskraft - Miteinbeziehung der aktuellen Führungskraft - gemeinsame Gespräche und Planung - Übergabe 	K5: Ablauf interne Rekrutierung
G	30	Interne Bewerbungen sind bis zu einem gewissen Punkt geheim, es darf nichts kommuniziert werden	Die Geheimhaltung ist bis zu einem gewissen Grad relevant	Aspekte, die für das interne Recruiting relevant sind: <ul style="list-style-type: none"> - vertrauliche Prozesse - ausreichende und zufriedenstellende Kommunikation - HR als unterstützende Rolle - Führungskräfte als Entwicklungsförderer - interne Chancen ermöglichen - regelmäßige Entwicklungsgespräche führen - es gibt nicht zu jedem Zeitpunkt interne Entwicklungschancen - allgemeinen Nutzen erkennen 	K5c: Relevante Aspekte für das interne Recruiting
G	30	Fragen zu einer internen Bewerbung können durch den definierten und online verfügbaren Prozess meist geklärt werden	Der definierte Personalbeschaffungsprozess schafft Klarheit		

G	32	Interessierte Mitarbeitende bewerben sich intern beim zuständigen HR-Business-Partner, der sich nach internen Möglichkeiten umschaue	Interne Bewerbungen starten mit einem vertraulichen Gespräch mit HR		
G	32	Potenzielle Vorgesetzte werden im Anschluss über das Interesse informiert, was geheim gehalten wird	Im nächsten Schritt wird die potenzielle Führungskraft miteinbezogen		
G	32	Bei internen Bewerbungen zwischen Standorten kommunizieren die beiden Personalabteilungen miteinander	HR kümmert sich um standortübergreifendes Recruiting		
G	32	Interne Bewerbungen werden dem aktuellen Vorgesetzten erst kommuniziert, wenn es zu einer Zusage kommt	Aktuelle Vorgesetzte werden zu einem späteren Zeitpunkt involviert		
G		Im Anschluss setzen sich Bewerberin oder Bewerber, aktuelle und zukünftige Führungskraft sowie HR zusammen und besprechen den weiteren Verlauf sowie die Übergabe	Kandidatin / Kandidat, involvierte Führungskräfte und HR führen weitere Gespräche		
G	34	Rekrutierungstage, Anzahl an offenen Stellen, Anzahl an Arbeitgeber- und Arbeitnehmerkündigungen werden als KPI's betrachtet, in Hinblick auf die interne Rekrutierung jedoch keine speziellen KPI's betrachtet	Es werden verschiedene KPI's betrachtet, jedoch keine internen	Erfolgskontrolle: - keine internen KPI's - Dauer der Rekrutierungen - Anzahl offener Stellen - Fluktuationen	K5b: Erfolgskontrolle im internen Recruiting

G	36	Die Kommunikation wird als sehr wichtiger Aspekt beim internen Recruiting gesehen	Beim internen Recruiting ist eine gute Kommunikation unumgänglich		
G	36	Es werden Entwicklungsgespräche geführt, was die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung stärkt	Entwicklungsgespräche unterstützen die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung		
G	36	Der Fachkräftemangel setzt das Unternehmen unter Druck	Der Fachkräftemangel stellt eine Herausforderung dar		
G	36	Intern soll es nicht zum Abwerben kommen	Abwerben sollte nicht stattfinden		
G	36	Es braucht einen internen Rekrutierungsprozess, um intern Leute weiterzuentwickeln	Ein interner Rekrutierungsprozess unterstützt die interne Entwicklung		
G	36	Mitarbeitende und Führungskräfte sollen von HR unterstützt werden, indem Entwicklungschancen thematisiert werden	HR übernimmt bei internen Entwicklungsthemen eine unterstützende Rolle		
G	36	HR spielt bei internen Rekrutierungen eine wichtige Schnittstellenrolle zwischen den Mitarbeitenden und Fachbereichen	HR dient auch als Schnittstellenfunktion		
G	36	Der Fachkräftemangel setzt auch die Fachbereiche unter Druck	Auch Fachbereiche spüren den Mangel an Fachkräften		

G	36	Die Fachbereiche sollen verstehen, dass interne Entwicklungen eine Chance für das ganze Unternehmen sind	Es soll der Gesamtbefit interner Entwicklungen erkannt werden		
G	40	Interne Absagen werden im Zuge von persönlichen Gesprächen gemacht	Absagen werden persönlich gemacht	Interne Absagen: - persönlich - mit involvierten Personen - Zukunftsoptionen besprechen und Wünsche der Mitarbeitenden erfahren	K5d: Umgang mit Absagen
G	40	Wenn sich eine interne Person für eine Stelle interessiert, werden zuerst Gespräch mit HR geführt	Der interne Rekrutierungsprozess startet mit Gesprächen mit HR		
G	40	Es muss auch kommuniziert werden, wenn es derzeit keine internen Entwicklungsmöglichkeiten gibt	Es kann nicht zu jedem Zeitpunkt Entwicklungsmöglichkeiten geben		
G	40	Schulungen können interne Entwicklungen unterstützen	Trainings fördern interne Entwicklungen		
G	40	In Gesprächen mit HR kann den Mitarbeitenden ein möglicher Karrierepfad und die notwendigen Schritte aufgezeigt werden	HR kann Mitarbeitenden Entwicklungswege darlegen		
G	40	Interne Absagen sollte HR gemeinsam mit dem Fachbereich machen und Gründe sowie ggf. Entwicklungspotenzial aufzeigen	Absagen sollten mit den involvierten Personen gemacht werden		

G	42	Führungskräfte sollen ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, sich weiterzuentwickeln, auch wenn es in einer anderen Abteilung ist	Führungskräfte spielen bei der internen Entwicklung eine bedeutende Rolle		
G	42	Es gibt zahlreiche erfolgreiche Beispiele für internen Rekrutierungen im Unternehmen	Erfolgsgeschichten sprechen fürs interne Recruiting		

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, 01.07.2023

Laura Mercedes Müller BA