

Recruiting-Prozesse: Insights aus der Sozialen Arbeit

Khalili Sabrina, BA
Wöber Andrea, BA

Masterthese

Eingereicht zur Erlangung des Grades
Master of Arts in Social Sciences
an der Fachhochschule St. Pölten

St. Pölten, im April 2025

Erstbegutachterin: Huber Michaela, BA MA
Zweitbegutachterin: FH-Prof.ⁱⁿ Mag. (FH) Engel-Unterberger Christina

Abstract

Titel: Recruiting-Prozesse: Insights aus der Sozialen Arbeit

Der sozialwirtschaftliche Arbeitsmarkt befindet sich im Umbruch: Die Prinzipien von New Work – Flexibilität, Selbstbestimmung und Sinnorientierung – treffen im Sozialbereich auf strukturelle Engpässe, Fachkräftemangel und hohe Belastung. Vor diesem Hintergrund gewinnt das Recruiting an Bedeutung. Es stellt nicht nur ein Mittel der Personalgewinnung dar, sondern ist auch eine Schnittstelle, an der sich professionelle Werte, Lebensrealitäten und organisationale Anforderungen verdichten. Diese Masterarbeit untersucht, wie Sozialarbeiter:innen Recruiting-Prozesse erleben und bewerten. Welche individuellen Entscheidungsmodi in den verschiedenen Phasen der Candidate Journey wirksam werden, wie Lebenssituation und berufliche Vorerfahrungen diese Entscheidungen beeinflussen und welche organisatorischen sowie ethischen Anforderungen Sozialarbeitende an Recruiting-Prozesse stellen, wird in dieser Arbeit beleuchtet. Methodisch stützt sich die Arbeit auf fünf narrative Interviews und eine Gruppendiskussion, die mittels der dokumentarischen Methode nach Ralf Bohnsack ausgewertet wurden. Die theoretische Rahmung erfolgt auf Basis aktueller Recruiting-Literatur, Erkenntnissen des Personalmanagements sowie einer phänomenologischen Perspektive auf Wahrnehmung und Entscheidungsfindung. Die Ergebnisse zeigen vier Hauptausprägungen: Sozialarbeiter:innen mit Care-Verpflichtungen streben nach Stabilität und Planbarkeit und priorisieren verlässliche Rahmenbedingungen. Personen ohne familiäre Verpflichtungen, aber mit finanzieller Absicherung, orientieren sich stark an Werten, Kultur und Selbstverwirklichung. Bewerbende in unsicheren Lebenslagen fokussieren auf existentielle Sicherheit und zeigen wenig kritische Distanz zum Recruiting-Prozess. Berufsanfänger:innen wiederum verbinden den Bewerbungsprozess mit der Suche nach beruflicher Identität, Sinn und Zugehörigkeit. Über alle Gruppen hinweg zeigt sich ein deutlich netzwerkbasierter Entscheidungsverhalten, während automatisierte oder KI-gestützte Verfahren eher skeptisch beurteilt werden. Jede Wahrnehmung des Recruiting-Verfahrens beeinflusst die Entscheidung für oder gegen eine Stelle – nicht nur individuell, sondern auch eingebettet in kollektive Deutungsmuster, die innerhalb professioneller Netzwerke und organisationaler Kulturen geteilt und weitergegeben werden. Recruiting wird damit nicht nur als strategisches Instrument der Personalgewinnung sichtbar, sondern auch als bedeutsamer Resonanzraum beruflicher Orientierung.

Schlüsselwörter: Soziale Arbeit, Recruiting, New Work, Candidate Journey, Lebenssituation, berufliche Vorerfahrung, Netzwerke, Entscheidungsmodi, Diversität, KI-gesteuertes Recruiting, phänomenologische Perspektive, Fachkräftemangel, Bewerber:innenperspektive

Abstract

Recruiting processes: Insights from social work English Title

Khalili Sabrina, Wöber Andrea

The social economy labor market is undergoing radical change: the principles of New Work - flexibility, self-determination and a sense of purpose - are coming up against structural bottlenecks, a shortage of skilled workers and a high workload in the social sector. Against this backdrop, recruiting is becoming increasingly important. It is not only a means of recruiting personnel, but also an interface where professional values, life realities and organizational requirements come together. This master's thesis examines how social workers experience and evaluate recruiting processes. This thesis examines which individual decision-making modes become effective in the various phases of the candidate journey, how life situation and previous professional experience influence these decisions, and which organizational and ethical requirements social workers place on recruiting processes. Methodologically, the work is based on five narrative interviews and a group discussion, which were analyzed using the documentary method according to Ralf Bohnsack. The theoretical framework is based on current recruiting literature, findings from HR management and a phenomenological perspective on perception and decision-making. The results show four main characteristics: Social workers with care responsibilities strive for stability and predictability and prioritize reliable framework conditions. People without family obligations but with financial security are strongly oriented towards values, culture and self-realization. Applicants in insecure life situations focus on existential security and show little critical distance to the recruiting process. Job starters, on the other hand, associate the application process with the search for professional identity, meaning and belonging. Across all groups, there is a clearnetwork-based decision-making behavior, while automated or AI-supported processes are viewed rather skeptically. Every perception of the recruiting process influences the decision for or against a position - not only individually but also embedded in collective patterns of interpretation that are shared and passed on within professional networks and organizational cultures. Recruiting thus becomes visible not only as a strategic instrument of personnel recruitment, but also as a significant resonance space for professional orientation.

Keywords: social work, recruiting, new work, candidate journey, life situation, previous professional experience, networks, decision-making modes, diversity, AI-driven recruiting, phenomenological perspective, skills shortage, applicant perspective

Einleitung	8
1 Theoretische Bezüge	10
1.1 Recruiting 2024.....	11
1.2 Zwischen Berufung und Belastung: Gründe für die Arbeitsstellensuche	13
1.3 Rückblick auf 30 Jahre Recruiting	16
1.4 Organisatorische Anforderungen und Recruiting-Formen.....	17
1.4.1 Recruiting-Formen	19
1.4.2 Online-Recruiting	19
1.4.3 Alle Wege führen auf die Webseite	20
1.4.4 Die Botschaft der Leitbilder.....	21
1.4.5 Social-Media-Recruiting und Employer Branding.....	23
1.4.6 Der Einsatz von Corporate Influencer:innen.....	24
1.4.7 Mitarbeiter:innenempfehlung	25
1.4.8 Zusammenfassung der organisatorischen Anforderungen	26
1.5 KI im Recruiting	27
1.6 Ethische Anforderungen im Recruiting	29
1.6.1 Ethik und KI.....	32
1.6.2 Diversität im Recruiting.....	34
1.6.3 Zusammenfassung ethischer Anforderungen.....	35
1.7 Candidate Journey und Candidate Experience	36
1.7.1 Die Candidate Journey nach Tim Verhoeven.....	36
1.7.2 Der Sinn eines Candidate Experience Managements.....	39
1.7.3 Die Candidate Persona.....	40
1.8 Wahrnehmen und Entscheiden – Recruiting-Prozesse im Licht der Phänomenologie.....	40
1.8.1 Wahrnehmung aus phänomenologischer Sicht.....	40
1.8.2 Weitere Entscheidungskriterien im Recruiting-Prozess	43
1.8.3 Entscheidungen aus phänomenologischer Perspektive.....	44
1.8.4 Entscheidungsmöglichkeiten nach Thomas Fuchs	45
1.8.5 Über die Phänomenologie hinaus: Weitere theoretische Überlegungen	46
1.9 Vorstellungsgespräch als Beispiel eines wichtigen Touchpoints	47
1.10 Recruiting & Passung: Balanceakt zwischen Karriere, Leben und Erwartungen	50
1.10.1 Berufliche Vorerfahrungen als Kompass	52
1.10.2 Lebenssituationen – bunt und vielfältig	54
1.10.2.1 Die Bedeutung von Generationen und Lebensphasen für Recruiting-Prozesse	54
1.10.2.2 Sozioökonomische Faktoren als Weichensteller	54
1.10.2.3 Finanzielle Stabilität der Bewerbenden	55
1.10.2.4 Persönliche und familiäre Einflüsse auf Jobentscheidungen	56
1.10.2.5 Lebenssituation Sozialarbeitende ohne Care-Verpflichtungen und Partner:in.....	56
1.10.2.6 Kulturelle Passung.....	59
1.10.2.7 Zusammenfassung Recruiting & Passung	59
1.11 Recruiting undercover: Warum Netzwerke den Ausschlag geben	60
1.11.1 Formen und Funktionen von Netzwerken.....	60
1.11.2 Die Funktion von Netzwerken.....	63
1.11.3 Netzwerke aus phänomenologischer Perspektive	63

2	Forschungsdesign.....	64
2.1	Sampling und Stichprobe.....	64
2.2	Methoden der Datenerhebung.....	65
2.2.1	Interviews.....	65
2.2.2	Gruppendiskussion	66
2.3	Die dokumentarische Methode – Begründung der Wahl und Auswertung	67
2.4	Ethische Aspekte der Forschung.....	69
3	Empirische Untersuchung.....	70
3.1	Typisierungsergebnis in Bezug auf ethische und organisatorische Anforderungen im Recruiting 71	
3.1.1	Prioritäten der Typen in Phase I – Stellensuche und Stellenwahl.....	72
3.1.1.1	Einfacher Zugang zum Bewerbungstool.....	72
3.1.1.2	Formulierung von Stellenbeschreibungen	73
3.1.1.3	KI als Hilfsmittel zum Verfassen von Bewerbungsunterlagen	74
3.1.1.4	Die Stellenausschreibung als Spiegel ethischer Werte.....	75
3.1.1.5	Das Leitbild als Orientierung und Entscheidungsgrundlage.....	76
3.1.1.6	Anonymisierte Bewerbungsunterlagen.....	76
3.1.1.7	Empowerment von Frauen in Stellenausschreibungen.....	77
3.1.1.8	Die Bedeutung von Employer Branding während der Stellensuche.....	78
3.1.1.9	Zusammenfassung für Phase I der Candidate Journey	78
3.1.2	Prioritäten der Typen in Phase II - Kontaktaufnahme und Bewerbung	79
3.1.2.1	Die klare Struktur im Recruiting-Prozess und die Bedeutungen von Rückmeldungen	79
3.1.2.2	Pünktlichkeit in Bewerbungsgesprächen.....	80
3.1.2.3	Einblicke in das Arbeitsumfeld und klare Aufgabenbeschreibungen	81
3.1.2.4	Die Bedeutung des Teamkennlernens für praxisorientierte Bewerber:innen	82
3.1.2.5	Die Anwendung von KI in Phase II	83
3.1.2.6	Bewerbungsgespräche bitte nur auf Augenhöhe	84
3.1.2.7	Goodies im Recruiting-Prozess – Nein Danke!	85
3.1.2.8	Der Austausch von Werten und Haltungen	85
3.1.2.9	Die Vermittlung des Leitbildes im Bewerbungsgespräch	86
3.1.2.10	Qualifikation vor äußerlichen Bewertungen.....	87
3.1.2.11	Analyse von Rückmeldungen aus Sicht des Employer-Branding-Typs	88
3.1.2.12	Zusammenfassung für Phase II der Candidate Journey	88
3.1.3	Prioritäten der Typen in Phase III – Vertragsabschluss und Onboarding	89
3.1.3.1	Erfahrungen mit Zu-oder Absagen	89
3.1.3.2	Zeit für den Dienstvertrag	90
3.1.3.3	Bewertung des gesamten Recruiting-Prozesses.....	91
3.1.3.4	Der Nutzen eines Probetages.....	91
3.1.3.5	Onboarding für Praxisorientierte	92
3.1.3.6	Der Recruiting-Prozess aus der werteorientierten Perspektive.....	93
3.1.3.7	Zeit zum Ankommen.....	94
3.1.3.8	Onboarding für den Employer-Branding-fokussierten Typ	95
3.1.3.9	Zusammenfassung für Phase III der Candidate Journey	96
3.2	Typisierungsergebnis in Bezug auf die Subforschungsfrage II	96
3.2.1	Deutungs- und Entscheidungsmuster in Phase I – Stellenwahl.....	98
3.2.1.1	Recruiting undercover: Stellensuche hinter den Kulissen	98

3.2.1.2	Netzwerke als selbstverständliche Informationsquelle für Berufserfahrene	98
3.2.1.3	Netzwerke als informelle Qualitäts-Landkarte Dienstgebender	99
3.2.1.4	Berufliche Netzwerke als Chancenportal um „Nicht-Suchende“ Berufserfahrene zu rekutieren.....	101
3.2.1.5	Vitamin B – das Glück der gelegenheitswahrnehmende Quereinsteigenden	101
3.2.1.6	SM-Netzwerke – Verpasste Chancen für Anfänger:innen und Berufserfahrene.....	103
3.2.1.7	Stellenwahl als Karrieresprungbrett – der karriereorientierte Typ	104
3.2.1.8	Recruiting als Katalysator für beruflichen Fortschritt für Berufserfahrene	104
3.2.1.9	Stellenwahl als Matching-Prozess beim Berufseinstieg: Berufliche Kongruenz und intentionale Karriereentwicklung.....	105
3.2.1.10	Recruiting als phänomenologisches Übergangserlebnis – Erstkontakt im Rahmen von Ausbildungen	106
3.2.1.11	Lebenswelt hat Vorrang.....	107
3.2.1.12	Existenzielle Absicherung vor Sinnhaftigkeit	107
3.2.1.13	Herausforderung Wohnortswechsel: Neu in einer Stadt	107
3.2.1.14	Gesundheit schlägt Karriere – wenn Selbstfürsorge zur Strategie wird	108
3.2.1.15	Wenn Care-Verpflichtung den Takt vorgibt: Besondere Anforderungen an Dienstgebende.....	109
3.2.1.16	Zusammenfassung für Phase I der Candidate Journey:	110
3.2.2	Deutungs- und Entscheidungsmuster in Phase II – Bewerbung	111
3.2.2.1	Recruiting aus zweierlei Perspektive	111
3.2.2.2	Wer entscheidet über die qualifikatorische Passung? Leitung oder Team?	112
3.2.2.3	Supervision als Entscheidungshilfe für Berufserfahrene	112
3.2.2.4	Räumliche Voraussetzung als Ausdruck von Atmosphäre.....	113
3.2.2.5	Wenn der Mix den Ausschlag gibt	114
3.2.2.6	Das Gewicht des Zwischenmenschlichen im Recruiting-Prozess	114
3.2.2.7	Zusammenfassung der Phase II der Candidate Journey	115
3.2.3	Deutungs- und Entscheidungsmuster in Phase III - Onboarding und Bindung	116
3.2.3.1	Onboarding – unterschätztes Entscheidungskriterium	116
3.2.3.2	Bindung durch positives soziales Umfeld	116
3.2.3.3	Zusammenfassung der Phase III der Candidate Journey	117
4	Diskussion.....	118
4.1	Erkenntnisse bezüglich der Subforschungsfrage I	118
4.2	Erkenntnisse bezüglich der Subforschungsfrage II	120
4.3	Erkenntnisse bezüglich der Hauptforschungsfrage	121
5	Reflexion, Gütekriterien und Limitationen	124
6	Resümee und Ausblick.....	125
Conclusio		127
Literatur		129
Daten.....		142

Abbildungen und Tabellen 142

Anhang 143

Einleitung

Khalili Sabrina, Wöber Andrea

In der Sozialwirtschaft ist ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Organisationen geworden (Wöhrle et al., 2019, S. 19). Der demografische Wandel, der Fachkräftemangel, der steigende Bedarf an sozialen Dienstleistungen und zeitgemäße Anforderungen an Dienstgeber:innen zwingen Organisationen im Sozialbereich, ihre Strategien zur Personalgewinnung neu auszurichten (Ebert & Mark in Jobpillar, 2024). Das Konzept New Work, das auf Selbstbestimmung, Sinnorientierung, Flexibilität und partizipative Strukturen setzt (Lüthy, 2021, S. 91ff) gewinnt in diesem Kontext auch für den öffentlichen und gemeinnützigen Sektor an Bedeutung. Der Fachkräftemangel hat zugleich zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse im Arbeitsmarkt geführt: Bewerber:innen sind zunehmend in der Position, unter mehreren Angeboten auszuwählen. So zeigt die statistische Auswertung des AMS Niederösterreich bei den offenen Stellen für Sozialarbeiter:innen von April 2023 bis April 2024 eine Veränderung von 76,2 Prozent: Waren im April 2023 22 offene Stellen für Sozialarbeiter:innen ausgewiesen, so waren es im April 2024 bereits 38 offene Stellen (D. Riegler, persönliche Kommunikation, 22. Mai 2024). In Wien waren im April 2024 laut AMS 51 offene Stellen für Sozialarbeiter:innen gemeldet (P. Bauer, persönliche Kommunikation, 22. Mai 2024). Aus Recherchen im Rahmen des Forschungsprojektes ging hervor, dass Organisationen offene Stellen nicht ins AMS melden, was eine noch höhere Zahl an offenen Stellen vermuten lässt.

Das immer größer werdende Stellenangebot verändert unter anderem die Erwartungen an den Recruiting-Prozess. Bewerbungswege, die als intransparent, träge oder wenig wertschätzend empfunden werden, wirken abschreckend (Verhoeven, 2016, S. 2). Für Sozialarbeiter:innen stellen sich zusätzlich spezifische Herausforderungen: Sie bringen ein hohes Maß an berufsethischer Reflexion mit und treffen Entscheidungen häufig entlang persönlicher Werthaltungen und professioneller Standards (Ebert & Mark in Jobpillar, 2024). Trotz teilweiser prekärer Rahmenbedingungen, wie hoher Arbeitsbelastung, zu gering empfundenes Einkommen und oft bescheidener gesellschaftlicher Anerkennung (Schalek, 2024, S. 58f) engagieren sich laut den Daten des Sozialministeriums rund 43.000 Personen in Österreich im Feld der Sozialen Arbeit (BMASGK, 2023). Diese Zahl lässt vermuten, dass die intrinsische Motivation nach wie vor eine tragende Rolle spielt, gleichzeitig aber auch die Passung zwischen individueller Biografie und Arbeitsumfeld über den Verbleib im Berufsfeld entscheiden könnte. Hypothetisch ist nach ersten Beobachtungen im zirkulären Forschungsprozess davon auszugehen, dass die individuelle Wahrnehmung und Bewertung von Recruiting-Prozessen durch Sozialarbeiter:innen von ihrer aktuellen Lebenssituation und ihren beruflichen Vorerfahrungen geprägt sind und diese beiden Faktoren den Ausschlag geben, welche ethischen und organisatorischen Anforderungen an das Recruiting-Verfahren gestellt wird. In einer Arbeitswelt, die zunehmend von Flexibilität, Digitalisierung und individuellen Lebensentwürfen geprägt ist, wird es für Arbeitgebende immer relevanter zu verstehen, wie Bewerber:innen Recruiting-Prozesse erleben und einschätzen, welche kollektiven Deutungsmuster ihre Wahrnehmung und Orientierung prägen, wie sie Entscheidungen treffen und unter welchen Bedingungen sie sich für oder gegen eine Stelle entscheiden.

Die folgende theoretische und methodische Auseinandersetzung mit den derzeitigen Entwicklungen soll eine Analyse der Perspektive der Bewerber:innen ermöglichen. Diese Masterarbeit reagiert

damit auf die Lücke zwischen aktuellen Entwicklungen in Recruiting-Strategien, wie etwa dem Einsatz von KI, Employer Branding oder Social Media Recruiting und den subjektiven Erfahrungs- und Entscheidungsprozessen der Bewerber:innen. Während Organisationen zunehmend auf Effizienz, Digitalisierung und Marketing setzen, bleiben Fragen nach der individuellen Wahrnehmung, der atmosphärischen Stimmigkeit und der Rolle biografischer Faktoren oft unbeachtet. Die Konzepte von Candidate Experience und Candidate Journey werden im theoretischen Teil zusätzlich aus einer phänomenologischen Perspektive betrachtet, um das komplexe Zusammenspiel von Wahrnehmung, Emotion und Entscheidung nachvollziehbar zu machen. Durch den Einsatz von qualitativen Forschungsmethoden soll erreicht werden, die Bedeutung von Recruiting-Verfahren für arbeitssuchende Sozialarbeiter:innen zu erfassen. In dieser Untersuchung wird sowohl der inhärente Sinngehalt der befragten Personen berücksichtigt als auch die Art und Weise, wie gesellschaftliche Realität in diesem Forschungskontext konstruiert wird. Es ist das Ziel, die interne Logik des Forschungsfeldes zu beschreiben, um das implizite gemeinschaftliche Wissen der Befragten bezüglich Recruiting-Prozesse zu ergründen, um sowohl für Bewerbende als auch für Recruitierende praxisrelevante Erkenntnisse zu generieren.

Aus diesem Anspruch ergeben sich drei forschungsleitende Fragestellungen, die das Wahrnehmen, Bewerten und Entscheiden von Recruiting-Prozessen aus unterschiedlichen Blickwinkeln analysieren. Die übergreifende Hauptforschungsfrage richtet den Fokus auf das Erleben des Prozesses entlang der Candidate Journey:

Wie erleben und bewerten Sozialarbeiter:innen in Wien und Niederösterreich Recruiting-Prozesse entlang der Candidate Journey, die für eine Entscheidung bei der Stellenwahl Relevanz haben.

Diese Frage wird durch zwei Subforschungsfragen ergänzt, wobei die erste im Rahmen der Analyse von Sabrina Khalili und die zweite von Andrea Wöber bearbeitet wird:

1. Wie bewerten Sozialarbeiter:innen unterschiedliche Recruiting-Formen bezüglich ihrer ethischen und organisatorischen Anforderungen?
2. Welche Wahrnehmungen prägen die Entscheidungsprozesse von Sozialarbeiter:innen in den Recruiting-Phasen, insbesondere im Hinblick auf ihre persönliche Lebenssituation und ihre beruflichen Vorerfahrungen?

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in fünf aufeinander aufbauende Abschnitte: Den Anfang bildet eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema Recruiting. Dabei werden aktuelle Entwicklungen ebenso berücksichtigt wie historische Rückblicke, um die gegenwärtige Situation einzuordnen. Beleuchtet werden hierbei die verschiedenen Recruiting-Formen, der zunehmende Einsatz digitaler Technologien wie künstlicher Intelligenz sowie ethische und organisatorische Anforderungen an Arbeitgeber:innen. Ergänzend wird auf die Recruiting-Konzepte der Candidate Journey und Candidate Experience nach Tim Verhoeven (Verhoeven, 2016) eingegangen, die den Verlauf und die Wahrnehmung von Bewerbungsprozessen aus Sicht der Bewerber:innen strukturieren helfen. Einen weiteren Fokus bildet die theoretische Fundierung individueller Erlebnisse aus phänomenologischer Perspektive, die die Bedeutung biografischer Prägungen, beruflicher Erfahrungen und lebensweltlicher Kontexte analysiert.

Im methodischen Teil der Arbeit werden das Forschungsdesign und die gewählte Herangehensweise dargelegt. Die Arbeit basiert auf qualitativen Erhebungen in Form von narrativen

Interviews und einer Gruppendiskussion. Die Auswertung erfolgt mittels der dokumentarischen Methode in Anlehnung an Ralf Bohnsack, mit dem Ziel, latente Deutungsmuster und habituelle Orientierungsschemata von Sozialarbeiter:innen in Recruiting-Prozessen sichtbar zu machen. Forschungsethische Überlegungen und Kriterien der Qualitätssicherung bilden den Abschluss dieses Teils.

Der empirische Hauptteil widmet sich den Ergebnissen der systematischen Analyse der erhobenen Daten. Die Auswertung orientiert sich an den Phasen der Candidate Journey und untersucht, wie Sozialarbeiter:innen unterschiedliche Berührungspunkte im Bewerbungsprozess wahrnehmen und bewerten. Dabei werden wiederkehrende Typisierungen, individuelle Entscheidungsmodi und implizite Deutungsmuster herausgearbeitet und in Beziehung zu den theoretischen Grundlagen gesetzt. Die Ergebnisse werden anschließend verdichtet, verglichen und hinsichtlich einer eventuell allgemeingültigen Bedeutung diskutiert.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse werden im anschließenden Abschnitt praxisnahe Handlungsempfehlungen formuliert. Ziel ist es, konkrete Impulse für die Gestaltung professioneller, bewerber:innenorientierter und ethisch sensibler Recruiting-Prozesse im sozialen Bereich zu geben. Den Abschluss der Arbeit bildet ein Resümee, das die wesentlichen Ergebnisse zusammenführt und Perspektiven für zukünftige Forschung im Feld der Sozialen Arbeit aufzeigt.

1 Theoretische Bezüge

Andrea Wöber

Die theoretischen Bezüge dieser Arbeit schaffen das notwendige Fundament, um die empirisch erhobenen Daten einordnen und interpretieren zu können. Sie spannen den Bogen von aktuellen und historischen Entwicklungen im Recruiting über klassische und neue Formen der Personalgewinnung bis hin zu ethischen, organisatorischen und subjektiven Dimensionen von Entscheidungsprozessen. Recruiting wird nach Breugh (2008) als ein Prozess definiert, der Maßnahmen umfasst, die erstens die Aufmerksamkeit potentieller Bewerber:innen auf ein Jobangebot lenken, zweitens beeinflussen, ob sich diese bewerben, drittens ob das Interesse bis zur Jobzusage bestehen bleibt und viertens ob ein Angebot tatsächlich angenommen wird (Breugh, 2008, S. 104)¹. Eine übergeordnete Theorie, die diesen komplexen Prozess ganzheitlich abbildet, fehlt bislang.

Neben einem Überblick über zentrale Konzepte wie die Candidate Journey und die Candidate Experience werden auch theoretische Perspektiven auf Wahrnehmung, Passung und Entscheidungsfindung vorgestellt. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der phänomenologischen Betrachtung individueller Erfahrungen im Recruiting-Prozess. Ergänzend wird die Rolle von Netzwerken in den Blick genommen, die jenseits offizieller Verfahren als Kanäle der Stellenvergabe wirken und oftmals verdeckte Pfade beruflicher Übergänge markieren. Auch die berufliche

¹ Originaltext: „I define [external recruitment] as encompassing an employer's actions that are intended to: (a) bring a job opening to the attention of potential job candidates who do not currently work for the organization, (b) influence whether these individuals apply for the opening, (c) affect whether they maintain interest in the position until a job offer is extended, and (d) influence whether a job offer is accepted.“ (Breugh, 2008, S. 104)

Vorerfahrung und die persönliche Lebenssituation der Bewerber:innen werden als Einflussfaktoren auf Wahrnehmung, Erwartungen und Entscheidungskriterien berücksichtigt, da sie die individuelle Bewertung eines Recruiting-Verfahrens wesentlich mitbestimmen.

1.1 Recruiting 2024

Khalili Sabrina

Recruiting ist ein zentraler Bestandteil der Personalgewinnung, besonders vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels. Im deutschsprachigen Raum warnt beispielsweise Tim Verhoeven davor, dass es in Zeiten knapper Arbeitskräfte essenziell ist, Bewerber:innen nicht bereits im Bewerbungsprozess zu "vergraulen" (Verhoeven, 2020, S. 1ff). Um dies zu vermeiden und den Bewerbungsprozess sowohl für Unternehmen als auch für Bewerber:innen effizienter und ansprechender zu gestalten, ist es an der Zeit, das Potenzial des Internets und der Künstlichen Intelligenz (KI) gezielt und professionell im Recruiting einzusetzen. Moderne Technologien können nicht nur helfen, den Fachkräftemangel punktuell zu bewältigen, sondern auch dazu beitragen, den gesamten Recruiting-Prozess transparenter, schneller und attraktiver zu machen. KI-Systeme bieten bereits erhebliche Unterstützung, indem sie den Recruiting-Prozess von der Erstellung passender Stellenausschreibungen bis hin zur Analyse von Bewerbungsgesprächen effizienter gestalten (siehe Kapitel 1.5). Dennoch sollten Recruiter:innen genau wissen, was sie tun, und über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Eine fundierte Ausbildung im Bereich Recruiting ist daher unerlässlich, um moderne Technologien gezielt und professionell einzusetzen. Ralph Dannhäuser (2020) führt dazu ein Beispiel an: Eine Ausbildung zur „Fachkraft für Automatentechnik“, umfasst etwa 600 Stunden, während eine dreijährige Ausbildung, wie die zum „Vermessungstechniker“, rund 850 Stunden in Anspruch nimmt. Im Gegensatz dazu versuchen oft Mitarbeitende und Führungskräfte aus Personalabteilungen, das äußerst komplexe digitale Recruiting-Verfahren – bestehend aus unzähligen Stellenportalen, einer Vielzahl von Plattformen, zahlreichen Netzwerken, einer verwirrenden Menge an rechtlichen Vorgaben und anspruchsvollen Technologien – weiterhin auf Basis von „intuitivem“ Ausprobieren² abzuhandeln (Dannhäuser, 2020, S. 497). Obwohl zahlreiche Ausbildungsmöglichkeiten im Bereich des Recruitings angeboten werden, sind meiner Erfahrung nach oft Mitarbeiter:innen und Führungskräfte ohne entsprechende Qualifikation speziell auch im sozialen Bereich für das Recruiting verantwortlich. Nur die großen Vereine oder Organisationen verfügen über eine Personalabteilung etc.

Andrea Müller beschreibt, dass vor allem in den letzten Jahren die Bedeutung der Arbeitgeber:innenattraktivität (Employer Branding, Kapitel 1.4.5) erheblich zugenommen hat. Darüber hinaus stellen demografische Veränderungen, die fortschreitende Technologisierung und Digitalisierung sowie der Wertewandel zwischen den Generationen Verantwortliche im Human Resource Management (HRM) vor neue Herausforderungen. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden rücken dabei zunehmend in den Mittelpunkt. Der Arbeitsmarkt hat sich spürbar von einem Arbeitgeber:innen- zu einem Arbeitnehmer:innenmarkt entwickelt, wodurch die Gewinnung und

² Dannhäuser schreibt hier über das Versuch-Irrtum-Prinzip erklärt es aber nicht. Es ist eine Methode des Lernens, bei der durch Ausprobieren und Fehlern neue Lösungen oder Erkenntnisse gewonnen werden. Dabei werden erfolglose Ansätze verworfen, während erfolgversprechende weiterverfolgt und optimiert werden (Ullrich, 2015, S. 95).

langfristige Bindung qualifizierter Mitarbeiter:innen zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden sind. In diesem Zusammenhang bietet ein strategisch ausgerichtetes Personalmarketing die Chance, Recruiting-Prozesse gezielt zu optimieren und zu erleichtern (A. Müller, 2023, S. 76). Im Sozialbereich besonders in den kleineren Einrichtungen bzw. Vereinen wird der Recruiting-Prozess, wie Dannhäuser beschreibt, „intuitiv“ von Mitarbeiter:innen oder Teamleiter:innen durchgeführt. Ein aufwändiger und nicht durchdachter Bewerbungsprozess kann für viele potenzielle Mitarbeiter:innen eine Hürde für ein Anschreiben darstellen. Heutzutage soll alles schnell gehen, am besten über One-Click-Bewerbungen, daher ist die Übermittlung von Bewerbungsunterlagen, wie Motivationsschreiben und Zeugnisse, nicht mehr zeitgemäß. Olaf Ringelband bringt es auf dem Punkt und beschreibt sogar, dass es belegt ist, dass diese Bewerbungsunterlagen nur mit hohem Analyseaufwand wirklich relevante Informationen über die Eignung und Passung von Bewerber:innen enthalten (Ringelband, 2023, S. 45). Darüber hinaus ist oft aus den Stellenausschreibungen auch nicht zu entnehmen, ob der Job die Bedürfnisse und Wünsche der Bewerber:innen erfüllt, das kann meist erst im Bewerbungsgespräch festgestellt werden (Ringelband, 2023, S. 43). Als ein weiterer Aspekt ist auch anzumerken, dass mit ungeschultem Recruiting viele Ressourcen bei einer Fehleinstellung verschwendet werden (*HR Heute*, 2023). Zudem müssen sich nach Henner Knabenreich alle Firmen, Vereine etc. auf einen enormen Fachkräftemangel vorbereiten, der alle Branchen und Unternehmensarten schwer treffen wird. Die Personalbeschaffung wird zu einer der zentralen Herausforderungen, die Betriebe in den nächsten zehn Jahren meistern müssen (Knabenreich, 2019, S. 94).

Somit steht der Recruiting-Markt 2024 vor einer tiefgreifenden Transformation, bei der Unternehmen zunehmend in die Rolle der Bewerber:innen schlüpfen und sich aktiv um potenzielle Mitarbeitende bemühen müssen. Diese Entwicklung erfordert den Einsatz kreativer Strategien, wie etwa der Integration von KI und gezieltem Copywriting (Werbetexterstellung), um im Wettbewerb um qualifizierte Talente hervorzustechen. Zugleich wird erwartet, dass das Recruiting persönlicher und flexibler gestaltet wird, indem der Bewerbungsprozess individualisiert und eine authentische Interaktion auf Augenhöhe ermöglicht wird. Geschwindigkeit und Transparenz gelten als entscheidende Faktoren, um den Auswahlprozess zu optimieren und die Attraktivität des Unternehmens zu steigern. Insgesamt wird 2024 von einer Rückbesinnung auf grundlegende Prinzipien und einer kontinuierlichen Reflexion der Recruiting-Strategien geprägt sein, um den aktuellen Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden (*HR Heute*, 2023).

Die Recruiting-Methoden haben sich in den letzten zehn Jahren radikal verändert und werden bis 2030 einen weiteren massiven digitalen Wandel erleben. Laut Dannhäuser wird Recruiting zum Social-Media-Recruiting werden und Employer Branding ausschlaggebend für die Mitarbeiter:innenakquirierung sein (Dannhäuser, 2020, S. 814). Klassische Stellenanzeigen in Printmedien sind völlig veraltet und ziehen keine Bewerber:innen mehr an. Unattraktive Anzeigentexte und unpersönliche Fotos, die angeblich „glückliche“ Mitarbeiter:innen zeigen, jedoch keinen realistischen Bezug zum Unternehmen haben, wirken abschreckend auf Bewerber:innen. Ebenso stellen fehlende Möglichkeiten zur direkten Bewerbung über ein Online-Formular ein Hindernis dar, das viele nicht mehr akzeptieren. Eine erfolgreiche Personalgewinnung erfolgt heute überwiegend digital und setzt auf kreative, authentische Ansätze, insbesondere in sozialen Netzwerken, um Talente effektiv anzusprechen. (Dannhäuser, 2020; Knabenreich, 2019; Lorenz & Nientiedt, 2023; Lüthy, 2020; Mönke et al., 2023; Rosenberger, 2021). Wenn potenzielle Bewerber:innen mit ihrem Smartphone oder Laptop über eine Suchmaschine auf die Unternehmenswebseite gelangen, spielt Glaubwürdigkeit eine große Rolle. Es werden authentische Karriereseiten mit einem „Wow-Effekt“ erwartet – das sind attraktiv gestaltete für Bewerber:innen

unwiderstehliche Karriereseiten (Knabenreich, 2019, S. 94). Auf diesen Seiten sollten „echte Mitarbeiter:innen“ zu Wort kommen. Knabenreich (2019) beschreibt, dass Stellensuchende bereits auf der Homepage einen realistischen Eindruck vom Unternehmen gewinnen wollen und dessen positive Kultur spüren wollen (Knabenreich, 2019, S. 94). Nach Anja Lüthy sollten potenzielle Bewerber:innen außerdem einen glaubwürdigen Einblick in die Abteilung bekommen, in der sie arbeiten könnten. Sie erwarten sich gut formulierte und motivierende Stellenanzeigen, die das Anforderungsprofil, die Stellenbeschreibung, die Aufgaben und das berufliche Umfeld klar darstellen. Sie wollen nicht erst am ersten Arbeitstag erfahren, wie es sich anfühlt, in diesem Unternehmen zu arbeiten. Bei ihrer Recherche auf den sozialen Netzwerken des Unternehmens wünschen sie sich Fotos, Videos, Erfahrungsberichte und Einblicke in die Teams (Lüthy, 2020, S. 378f.).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Recruiting zunehmend als strategisches und kreatives Handlungsfeld betrachtet werden kann, das Professionalität und einen gezielten Einsatz digitaler Technologien erfordert. Angesichts der Herausforderungen des Fachkräftemangels ist es entscheidend, dass auch Organisationen für potenzielle Mitarbeiter:innen attraktiver werden und sich kontinuierlich weiterentwickeln und dabei auf Authentizität und Individualisierung setzen.

1.2 Zwischen Berufung und Belastung: Gründe für die Arbeitsstellensuche

Wöber Andrea

Nach der Betrachtung der aktuellen Herausforderungen und Entwicklungen im Recruiting, vor allem im Kontext des Fachkräftemangels und der digitalen Transformation, wird deutlich, wie entscheidend die Rahmenbedingungen und die Arbeitskultur für die Anwerbung und Bindung von Fachkräften sind. Im nächsten Kapitel wird nun untersucht, wie diese Faktoren die Entscheidungsprozesse von Sozialarbeiter:innen bei der Wahl ihrer Arbeitsstelle beeinflussen und welche Rolle berufliche Belastungen und die Suche nach erfüllenden Tätigkeiten dabei spielen.

Eine Untersuchung aus 2024 des Recruiting-Unternehmens Softgarden von über 4000 Jobsuchenden in Deutschland im Jahre 2024 hat ergeben, dass mehr als zwei Drittel der Bewerber:innen (ca. 67% der Befragten) eine neue Arbeitsstelle suchen, da sie sich beruflich verbessern möchten und nur rund 9%, weil sie gekündigt wurden. Dieser Anteil ist seit 2022 trotz Krisen und Konflikte nahezu unverändert. Schlecht ausgebildete Menschen suchen etwas häufiger eine Arbeitsstelle, weil sie gekündigt wurden, während Akademiker:innen, zu denen bekanntlich auch Sozialarbeiter:innen zählen, eher aus dem Bedürfnis etwas Besseres zu finden, sich auf die Stellensuche begeben. Doch was bedeutet beruflich „etwas Besseres“? Auch dieser Frage geht die Studie auf den Grund: Für 87,7 % der Befragten sind die Entwicklungsmöglichkeiten wichtig, wobei für 65,1 % der Inhalte der Arbeit von Bedeutung ist und 86,0 % der Bewerber:innen sich eine interessante und erfüllende Tätigkeit wünschen. Die Art der Zusammenarbeit ist für 80,9 % der Befragten ebenfalls entscheidend. Ein kooperatives und unterstützendes Arbeitsumfeld wird befürwortet. Auf einen sicheren Arbeitsplatz legen 68,9 % der Befragten Wert. 66,1 % der Bewerber:innen befindet ein höheres Gehalt als wichtige Verbesserung. Auch das Umfeld beeinflusst die Zufriedenheit im Job: 61,7 % der Befragten achten auf ein angenehmes Team. Schließlich spielt die Beziehung zur Führungskraft eine Rolle, wenngleich in etwas geringerem

Maße, denn nur für 59,7 % der Befragten ist dies relevant. Zusammengefasst legen Bewerber:innen allgemein neben dem Gehalt vor allem Wert auf Entwicklungsmöglichkeiten, ansprechende Arbeitsinhalte und ein positives Arbeitsklima, was diese Faktoren zu wichtigen Schlüsselkriterien im Recruiting-Prozess macht (softgarden, 2024, S. 6f).

Um die Entscheidungsstrategien der Sozialarbeiter:innen in Bewerbungsprozessen besser zu verstehen, scheint eine knappe Analyse ihrer spezifischen Arbeitssituation und der damit verbundenen Bedürfnisse nach verbesserten Arbeitsbedingungen und potenziell auch nach neuen Arbeitsstellen unverzichtbar. Es scheint, dass Sozialarbeiter:innen mit besonderen beruflichen Herausforderungen zu kämpfen haben, welche sich auch in anderen oder weiteren Verbesserungswünschen niederschlagen könnte. Die von Kurt Schalek und Annette Kappacher (2024) im Auftrag der Arbeiterkammer Wien durchgeführte Untersuchung bietet Einblicke in die derzeitigen Schwierigkeiten, denen Sozialarbeiter:innen in Österreich gegenüberstehen. Die Studie zeigt auf, dass in vielen Bereichen der Sozialarbeit, wie zum Beispiel in der Kinder- und Jugendhilfe, häufig ein hoher Grad an regelmäßiger Mehrarbeit sowie personelle Engpässe die berufliche Realität bestimmen. Rund drei Viertel der Beschäftigten in diesem Bereich gaben als Beispiel an, regelmäßig über die vereinbarten Stunden hinaus arbeiten zu müssen (Schalek, 2024, S. 49). Eine Erhöhung der Personalausstattung und eine faire Entlohnung sind laut den Studienergebnissen Faktoren, um eine langfristige Bindung von Mitarbeiter:innen zu erreichen. Weiters ist die gesellschaftliche und politische Anerkennung der Sozialarbeit nicht in ausreichendem Ausmaß gegeben, was aber für eine Aufrechterhaltung der Motivation in diesem Beruf zu bleiben, essenziell wäre (Schalek, 2024, S. 58).

Diese herausfordernden Arbeitsbedingungen und die mangelnde Anerkennung der Leistung wirken sich vermutlich stark auf die Entscheidungen der Sozialarbeiter:innen bei der Stellenwahl aus. Denn bereits ein erheblicher Teil der berufstätigen Befragten denkt aufgrund dieser belastenden Bedingungen ernsthaft über einen Stellenwechsel oder sogar einen Berufsausstieg nach. So gaben 20,1 % der befragten Fachkräfte an, dass sie monatlich oder häufiger mit dem Gedanken spielen, das Berufsfeld zu verlassen. Das ist ein besorgniserregender Indikator, der sie in die „Risikogruppe“ für einen möglichen Berufsausstieg einordnet (Schalek, 2024, S. 40). Die Befragung ergab auch im Bereich der Arbeitsstunden große Veränderungswünsche: Zwei Drittel der Sozialarbeiter:innen, die angeben wenig mit der Arbeitsstelle zufrieden zu sein, möchten ihre Wochenarbeitszeit verkürzen, da sie trotz Vollzeittätigkeit häufig Überstunden leisten müssen und auf ihre Urlaubs- und Freizeitplanung keine Rücksicht genommen wird. Ca. 10% der Sozialarbeiter:innen möchten ihre Stundenzahl erhöhen, das betrifft vor allem Berufseinsteiger:innen (Schalek, 2024, S. 8).

Diese Tendenzen scheinen auch aus der Perspektive des Recruitings von Bedeutung. Personen, die häufig über einen Berufsausstieg nachdenken, könnten vorerst für einen Stellenwechsel zu gewinnen sein, bevor sie das Berufsfeld für immer verlassen. Besonders die in der Studie von Schalek und Kappenbacher (2024) erwähnte Gruppe der „gar nicht Zufriedenen“, von denen fast die Hälfte immer wieder einen Berufsausstieg in Erwägung zieht, wäre möglicherweise vorerst für einen Arbeitsplatzwechsel mit besseren Arbeitsbedingungen zu gewinnen. Innerhalb dieser Proband:innengruppe der „gar nicht Zufriedenen“ denken 8 % beinahe täglich an einen Ausstieg (Schalek, 2024, S. 58). Dies wäre eine klare Zielgruppe für Recruiter:innen, die durch geeignete Stellenangebote diese Gruppe motivieren könnte, im Berufsfeld der Sozialen Arbeit zu verbleiben. Eine Frage bleibt jedoch offen: Wie können im Recruiting-Prozess schwierige Arbeitsbedingungen ehrlich diskutiert werden, ohne Bewerber:innen gleichzeitig vor einer Arbeitsaufnahme abzuschrecken?

Die folgende Abbildung der Arbeiterkammer Wien zeigt die Häufigkeit der Gedanken an einen Berufswechsel in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit der Arbeit:

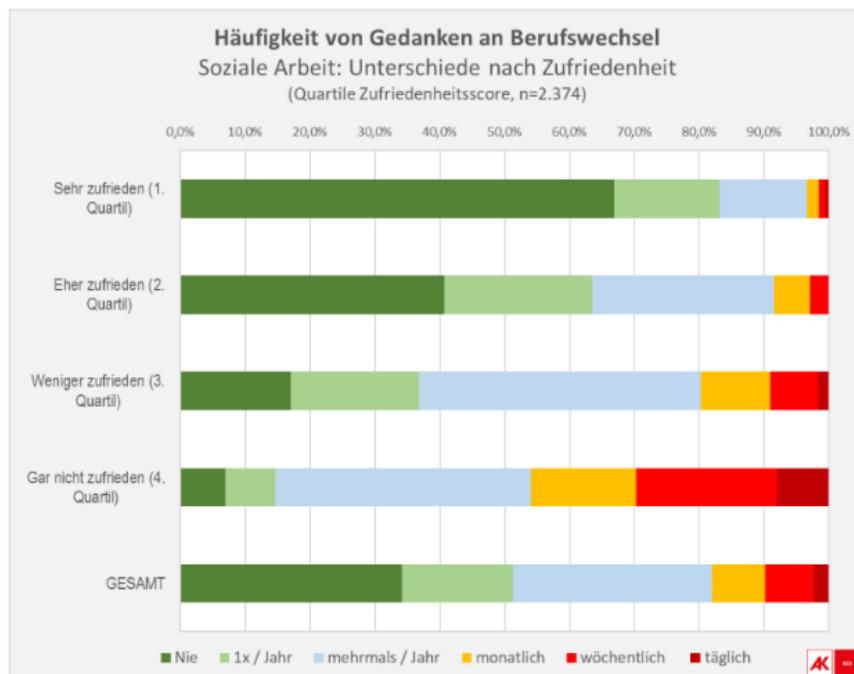


Abbildung 1: Zufriedenheit der Berufsangehörigen und Häufigkeit „Gedanken an Berufswechsel“ laut Schalek (Schalek, 2024, S.41)

Die Wahrnehmung des Recruiting-Prozesses wird durch diese Arbeitsmarktsituation ebenfalls stark beeinflusst. Viele Sozialarbeiter:innen sehen das derzeitige Recruiting skeptisch, da unzureichende Personalgewinnungsmaßnahmen das Risiko einer weiteren Verschärfung der Personalsituation bergen. Es wird als entscheidend angesehen, das Recruiting zu verbessern, um die personellen Herausforderungen in der Sozialen Arbeit zu bewältigen und so die Arbeitsbelastung der Fachkräfte zu reduzieren (Schalek, 2024, S. 63).

Ein Vergleich der Verbesserungsvorschläge von Softgarden-Proband:innen und den Ergebnissen der AK-Umfrage unter Mitarbeiter:innen der Sozialen Arbeit offenbart eine deutliche Priorisierung der beruflichen Rahmenbedingungen bei den Sozialarbeiter:innen. Aspekte wie Arbeitszeit, Überstundenregelung, die Planbarkeit von Freizeit sowie eine angemessene Personalausstattung stehen im Vordergrund. Diese Erkenntnisse lassen sich dahingehend interpretieren, dass grundlegende berufliche Bedürfnisse in der Sozialen Arbeit häufig nicht hinreichend erfüllt werden. Die hieraus resultierende Überlastung scheint so erheblich zu sein, dass weitergehende Ziele, wie die persönliche Weiterentwicklung oder die Arbeitsplatzsicherheit, oftmals in den Hintergrund rücken. Dies deutet auf strukturelle Defizite hin, die nicht nur die Anwerbung von Arbeitskräften, sondern auch die langfristige Bindung und Zufriedenheit der Fachkräfte beeinflussen können. Diese Fakten wären in Empfehlungen für Recruiting-Maßnahmen zu berücksichtigen, da die Anforderungen an eine Arbeitsstelle in der Sozialen Arbeit offenbar besondere sind und scheinbar selbstverständliche Errungenschaften in der Arbeitswelt, wie das Einhalten von Vereinbarungen, hier manchmal nicht umgesetzt werden oder aus strukturellen Gründen nicht umgesetzt werden können.

Während die bisherigen Ausführungen die gegenwärtigen Beweggründe für einen Stellenwechsel sowie die damit verbundenen Herausforderungen und Erwartungen im sozialen Berufsfeld beleuchtet haben, lohnt sich im nächsten Schritt ein Blick zurück. Denn um die heutige Entwicklung des Recruitings in der Sozialen Arbeit wirklich zu verstehen, ist es hilfreich, die historischen Linien dieser Praxis zu kennen. Welche Formen der Personalgewinnung gab es früher und welche strukturellen, technischen und kulturellen Veränderungen haben das Recruiting über drei Jahrzehnte hinweg geprägt? Das folgende Kapitel widmet sich daher einem Rückblick auf 30 Jahre Recruiting, um aktuelle Trends in ihrer Genese nachvollziehbar zu machen und im Kontext der Profession einzurordnen.

1.3 Rückblick auf 30 Jahre Recruiting

Khalili Sabrina

Von der Nachkriegszeit bis zum Jahr 2000 war der Recruiting-Prozess weitgehend einheitlich und nicht von technologischen Fortschritten beeinflusst. Recruiter:innen schalteten typischerweise eine Stellenanzeige in der Samstagszeitung und warteten dann ein bis zwei Wochen auf Bewerbungen, die gesichtet und bearbeitet wurden. Recruiter:innen erhielten vor etwa 30 Jahren noch reichlich Bewerbungen und die aussichtsreichsten Kandidat:innen wurden zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen (Employer Branding, 2021). Dieser Prozess war nahezu vollständig analog. Mundpropaganda und Mitarbeiter:innenempfehlungen sind und waren auch in der Vergangenheit ein beliebtes Mittel, um Mitarbeiter:innen zu gewinnen (siehe Kapitel 1.4.7).

Mit dem Aufkommen der ersten Jobboards und Karriere-Websites ab 2002 änderte sich dies grundlegend. Recruiter:innen sahen sich nun mit neuen technischen Herausforderungen konfrontiert, wie der Integration von Stellenanzeigen auf Plattformen und der Schaffung eines medienbruchfreien Bewerbungsprozesses. Dies führte zur Entwicklung und Implementierung erster Bewerber:innenmanagementsysteme, die insbesondere in großen Unternehmen zum Einsatz kamen (Dannhäuser, 2020, S. 805). Neu und innovativ waren damals die digitalen Möglichkeiten, Stellenangebote konnten auch auf den eigenen Webseiten der Unternehmen etc. veröffentlicht werden. Doch schon bald zeigte sich ein drastischer Wandel ab: Die Unternehmen hatten zunehmend Schwierigkeiten, ausreichend qualifizierte Bewerbende zu finden, die auf die ausgeschriebenen Stellen reagierten (Employer Branding, 2021).

Ab 2005 hielten Karriere-Netzwerke wie openBC (heute XING) und 2009 LinkedIn Einzug in den Recruiting-Prozess. Dies erforderte eine weitere Anpassung, da Recruiter:innen nun auch diese Plattformen neben traditionellen Medien, Jobboards und Karriere-Websites in ihre Strategien integrieren mussten. Die Komplexität des Recruitings nahm weiter zu, als ab 2008 soziale Medien wie Facebook, Twitter, YouTube und später Instagram und Snapchat als relevante Kanäle für das Recruiting eingesetzt wurden (Dannhäuser, 2020, S. 805). Seit der Einführung des ersten iPhones im Jahr 2007 und dem darauffolgenden Smartphone-Boom hat sich „Mobile first“ als zentrales Gestaltungsprinzip etabliert. Websites wurden zunehmend mobilfreundlich konzipiert, mit reduzierter Bildanzahl für kürzere Ladezeiten, einer klaren Struktur und prägnanten Wortgruppen anstelle langer Texte (Dannhäuser, 2020, S. 246). Karriere-Blogs und Webseiten sollten mit unterhaltsamen und

emotionalen Inhalten die Arbeitgeber:innenmarke stärken, da die Zielgruppe solche Beiträge meist mobil und nebenbei konsumiert (Dannhäuser, 2020, S. 805).

Dannhäuser beschreibt, dass ab 2015 Matching-Technologien stärker in den Fokus des Recruitings rückten. Die Idee, Bewerber:innen- und Stellenprofile automatisiert zu matchen, ermöglichte eine Revolutionierung dieser Prozesse mittels neuer Technologien zur Verarbeitung großer Datenmengen. Ab 2018 brachten eine Vielzahl von auf Machine Learning und Künstlicher Intelligenz basierenden Tools und Apps hervor. Trotz der noch nicht ausgereiften Technologie müssen sich Recruiter:innen mit diesen Innovationen auseinandersetzen, da der technologische Fortschritt unaufhaltsam ist und eine nachhaltige und stetige Veränderung der Prozesse zu erwarten ist. Seit 2020 zeigt sich eine Rückbesinnung auf den „X-Faktor Mensch“ im Recruiting. Trotz der fortschreitenden Technologisierung erwarten viele Digital-Talente eine:n menschliche:n Ansprechpartner:in. Nach Dannhäuser können empathische Recruiter:innen den entscheidenden Unterschied für ein „gutes Recruiting“ ausmachen, auch wenn die KI zunehmend die Vorauswahl trifft (Dannhäuser, 2020, S. 806).

Die Darstellungen zeigen, dass der Recruiting-Prozess in den letzten 30 Jahren durch den technologischen Wandel erheblich komplexer, technischer und schneller geworden ist. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich auch in den nächsten zehn Jahren fortsetzen (Dannhäuser, 2020, S. 806). Auch das Machtverhältnis im Recruiting hat sich grundlegend verschoben: Während vor 30 Jahren die Recruiter:innen entschieden, wen sie einzstellen, liegt diese Macht heute verstärkt bei den Arbeitnehmer:innen. Durch die Verschiebung der Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt, begünstigt durch niedrige Arbeitslosenquoten und den Fachkräftemangel, steigt der Marktwert von Fachkräften (Dannhäuser, 2020, S. 2). In diesem Kontext wählen Bewerber:innen ihre Arbeitgeber:innen zunehmend nach bestimmten Kriterien aus, die in den folgenden Kapiteln detailliert beschrieben werden.

1.4 Organisatorische Anforderungen und Recruiting-Formen

Khalili Sabrina

Organisatorische Anforderungen im Recruiting umfassen verschiedene strategische und operative Maßnahmen, die das Ziel verfolgen, den Einstellungsprozess effizient und zielführend zu gestalten. Sie dienen nicht nur der Gewinnung neuer Mitarbeiter:innen sondern prägen auch das Image der Organisation und ihre Attraktivität als Arbeitgeber:in. In den folgenden Absätzen werden wichtige organisatorische Anforderungen, die für einen gelungenen Recruiting-Prozess ausschlaggebend sein können, beschrieben.

Das Recruiting von Sozialarbeiter:innen stellt Dienstgeber:innen vor spezifische Herausforderungen, da diese Berufsgruppe besondere organisatorische Ansprüche an den Recruiting-Prozess sowie an die Strukturen potenzieller Arbeitgeber:innen stellt. Andreas Ebert und Felix Mark, die eine Recruiting-Agentur in Berlin betreiben, heben zentrale Fakten und Anforderungen hervor, die den Arbeitsalltag von Sozialarbeiter:innen prägen. Beschäftigte in sozialen Einrichtungen sind häufig einem erheblichen emotionalen Druck ausgesetzt. Daher müssen Bewerber:innen nicht nur über eine hohe Belastbarkeit, sondern auch über ausgeprägte Stressbewältigungskompetenzen verfügen.

Ein weiterer Aspekt ist das im Vergleich zur Privatwirtschaft niedrigere Gehaltsniveau in der Sozialwirtschaft. Dies erfordert bei potenziellen Bewerber:innen eine intrinsische Motivation, die über rein finanzielle Anreize hinausgeht. Der Beruf stellt vielfältige und anspruchsvolle Anforderungen, die ein breites Kompetenzspektrum erfordern – von ausgeprägtem Einfühlungsvermögen und Konfliktlösungsfähigkeit bis hin zu organisatorischen und administrativen Fertigkeiten. Diese komplexen Anforderungen verlangen die Gewinnung vielseitiger Fachkräfte (Ebert & Mark in Jobpillar, 2024).

Darüber hinaus ist die Fluktuation in Sozialberufen hoch; viele Mitarbeiter:innen wechseln nach kurzer Zeit den Arbeitsplatz, weshalb es umso wichtiger ist, Maßnahmen zur langfristigen Bindung zu implementieren, wie bereits im Kapitel 1.2 beschrieben. Hinzu kommt das Imageproblem, das Sozialberufe begleitet: Trotz des sinnstiftenden und wertvollen Beitrags für die Gesellschaft, den diese Tätigkeiten leisten, gelten sie oft als belastend und unterbezahlte (Ebert & Mark in Jobpillar, 2024).

Dieses Spannungsfeld aus hoher Belastung, geringer Bezahlung und gleichzeitigem gesellschaftlichem Mehrwert spiegelt sich sowohl in der Fluktuation als auch in den Wegen der Stellensuche wider. So nützen viele Sozialarbeiter:innen für die Jobsuche in Wien und Niederösterreich die Mailingliste sozialarbeit.job. Diese Plattform, die im Osten Österreichs seit über 20 Jahren bekannt ist und seit dem 1. August 2024 vom OBDS verwaltet wird, hat heute mehr als 7.600 Abonnent:innen und ist eine der wichtigsten Informationsquellen für offene Stellen im Bereich Sozialarbeit und Sozialpädagogik (OBDS, 2024). Die Mailingliste bietet einen umfassenden Überblick über aktuelle Ausschreibungen und ist die größte interne Jobseite für Sozialarbeit in Wien und Niederösterreich.

Bevor eine Ausschreibung veröffentlicht wird, stellt die präzise Formulierung der Stellenausschreibung einen wesentlichen Bestandteil des Bewerbungsverfahrens dar. Diese Ausschreibungen sollten die benötigten Qualifikationen und Kompetenzen für die jeweilige Position festlegen und den Bewerber:innen Einblicke in die Angebote und in die Unternehmenskultur der Dienstgeber:innen bieten (Ebert & Mark in Jobpillar, 2024). Durch eine präzise Definition der Anforderungen und Benefits wird nicht nur der Auswahlprozess erleichtert, sondern auch die Passgenauigkeit zwischen Bewerber:innen und Stelle erhöht. Ein effizienter Bewerbungsprozess, der sowohl die Erwartungen der Bewerber:innen erfüllt als auch die internen Abläufe optimiert, ist ebenfalls von großer Bedeutung. Ein transparenter und strukturierter Prozess trägt entscheidend zu einer positiven Candidate Journey (Bewerber:innenreise, siehe Kapitel 1.7.1) bei und stärkt das Vertrauen potenzieller Mitarbeiter in die Organisation. So kann ein moderner, durchdachter Recruiting-Prozess zeitliche Ressourcen der Bewerber:innen sparen, in dem die Möglichkeit z.B. einer einer One-Klick-Bewerbung geschaffen wird. Diese Bewerbungsform kann unterwegs nur mit wenigen Klicks erledigt werden - mit einem Lebenslauf oder einem Profil auf sozialen Netzwerken kann diese abgeschickt werden (Verhoeven, 2016, S. 96). Nach dem Eingang der Bewerbungsunterlagen ist eine schnelle Rückmeldung oder eine wertschätzende Absage für Bewerber:innen von Bedeutung, denn häufig werden fehlende Rückmeldungen in Bewerbungsprozessen kritisiert (Verhoeven, 2016, S. 97). Nach einer positiven Rückmeldung sollten auch die Bewerbungsgespräche zügig geplant werden. Ein ähnliches Vorgehen sollte auch bei der Übergabe von Verträgen angewendet werden; so schließen einige Organisationen, wie beispielsweise die Techniker Krankenkasse in Deutschland, Ausbildungsverträge bereits ein Jahr vor dem Beginn des Dienstes ab (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 157). Ein gut organisiertes Onboarding schließt den Recruiting-Prozess ab. Neue Mitarbeiter:innen sollten neben einer funktionierenden Infrastruktur eine:n Ansprechsparte:n vorfinden, die:der sich um die Einschulung

kümmert und die damit verbunden Fragen klärt. Das sind die wesentlichen organisatorischen Anforderungen während eines Recruiting-Prozesses. Für eine genaue Beschreibung und Definition einzelner Recruiting-Phasen siehe Kapitel 1.7.

Während des gesamten Bewerbungsverlaufs ist auch die Einhaltung rechtlicher Standards ein zentrales Element. Michael Lorenz & Frank Nientiedt (2023) weisen Arbeitgeber:innen auf die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, wie den Datenschutz hin, damit die Daten der Bewerber:innen vertraulich und sicher verarbeitet werden. Während des gesamten Prozesses ist darauf zu achten, dass WhatsApp als modernes Kommunikationstool datenschutzrechtlich nicht empfohlen wird (Lorenz & Nientiedt, 2023, S. 46), auch wenn es eine schnelle und unkomplizierte Kommunikation ermöglicht. Die Beachtung dieser Standards kann die Reputation einer Organisation stärken und reduziert das Risiko rechtlicher Konflikte. Insgesamt tragen diese organisatorischen Anforderungen im Recruiting dazu bei, den Rekrutierungsprozess strategisch auszurichten und eine nachhaltige mitarbeiter:innenorientierte Personalgewinnung im sozialen Bereich zu gewährleisten.

1.4.1 Recruiting-Formen

In diesem Kapitel werden die gängigsten und derzeit beliebtesten Recruiting-Formen erläutert, die für den sozialen Bereich relevant sein können. Recruiting-Methoden werden heutzutage fast ausschließlich digital angewandt, die einzige analoge Form, die noch aktiv und impulsiv vor allem in der Soziallandschaft genutzt wird, ist der Vermittlungsprozess durch Mitarbeiter:innenempfehlung. Dieser Prozess kann zunächst durch eine persönliche Empfehlung oder Bekanntgabe erfolgen, erfordert jedoch im weiteren Verlauf digitales Engagement, wie das Erstellen der Bewerbungsunterlagen und deren Übermittlung. In den folgenden Absätzen werden die digitalen Recruiting-Formen und ihre kreativen Erweiterungen sowie die derzeit einzig angewandte analoge Methode beschrieben.

1.4.2 Online-Recruiting

Derzeit wird fast ausschließlich das Online-Recruiting für Bewerbungsverfahren eingesetzt. Die Kommunikation zwischen Bewerber:innen und Arbeitgeber:innen hat sich, wie im vorletzten Kapitel „Rückblick auf 30 Jahre Recruiting“ (Kapitel 1.3) gezeigt wurde, enorm verändert. Die sogenannte Generation Y ist nach 1980 geboren und damit die erste Generation, die vor allem mit mobiler Kommunikation und mit dem Internet aufgewachsen ist. Die Generation Z, die ab den 2000er Jahren auf die Welt gekommen ist, auch „Digital Natives“, genannt, sind seit Geburt an mit mobilen Medien konfrontiert. Das Online-Recruiting ist daher vor allem, um die Generation Z für den Arbeitsmarkt zu gewinnen, ein fundamentales Werkzeug³. Maja Rodenbeck Schäfer empfiehlt Dienstgeber:innen daher, sich mit moderner, interaktiver und multimedialer Webseitengestaltung oder regelmäßigen Lehrlings-Blogeinträgen für zukünftige Dienstnehmer:innen attraktiv und bemerkbar zu machen (Rodenbeck Schäfer, 2020, S. 48). Ein weiteres Phänomen ist, dass arbeitssuchende junge Menschen in die Suchmaschine Google eine Firma mit dem gewünschten Standort eingeben. Die Webseite, auf die dann verwiesen wird, ist meist entscheidend, ob die arbeitssuchende Person Interesse gewinnt. Menschen der Generation Z möchten schnell eine:n Arbeitgeber:in finden und wenden nicht

³ Eine übersichtliche Tabelle der Generationen befindet sich im Anhang.

besonders viel Zeit für die Arbeitssuche auf (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 49). Die Suchmaschinenoptimierung sollte nutzer:innenorientiert gestaltet werden, die Information, was Dienstgeber:innen vermitteln wollen, ist für die Mitarbeitergewinnung nicht relevant (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 49)

Nicht nur die Generation Z und Y ist auf das Online-Recruiting konzentriert, alle Generationen werden heutzutage ausschließlich durch Online-Recruiting auf Unternehmen usw. aufmerksam, egal ob auf Jobbörsen, Karriereseiten oder durch Werbungseinschaltungen auf bestimmten Kanälen und Apps. In der heutigen Zeit reichen der technik-affinen jungen Gesellschaft digitale Jobbörsen für eine Mitarbeiter:innengewinnung nicht aus. Im darauffolgenden Abschnitt wird die Bedeutung der Repräsentation von Organisationen auf ihren Webseiten beleuchtet. Hierbei wird aufgezeigt, wie die Attraktivität und Gestaltung einer Webseite bereits einen entscheidenden Einfluss auf den ersten Schritt eines Recruiting-Prozesses, haben kann.

1.4.3 Alle Wege führen auf die Webseite

Alle Wege führen im Recruiting nicht nach Rom, sondern auf die Unternehmenswebsite – den zentralen Knotenpunkt, an dem der erste Eindruck eines potenziellen Arbeitgebers entsteht (Knabenreich, 2019, S. 2). Eine durchdachte Webseitengestaltung ist daher essenziell, um die unterschiedlichsten Besucher:innen abzuholen und ihnen relevante Informationen bereitzustellen. Webseiten sollten nach Roedenbeck (2020) klar strukturiert und zeitgemäß gestaltet sein, wobei ein besonderes Augenmerk auf eine ansprechende mobile Optimierung gelegt werden sollte. Das bedeutet, dass die Inhalte auch auf Smartphones übersichtlich und visuell ansprechend dargestellt werden. Zusätzlich ist es wichtig, häufig gestellte Fragen (FAQs) direkt einzubinden, sodass Nutzer:innen die gewünschten Informationen schnell und unkompliziert finden können – idealerweise „auf den ersten Blick“. (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 62f). Knabenreich (2019) beschreibt, dass der Link zum Karriere-Bereich auf Webseiten gut sichtbar platziert werden sollte, idealerweise in der Hauptnavigation, und Begriffe wie „Karriere“, „Jobs & Karriere“ oder „Jobs“ verwenden, da diese von Nutzer:innen gezielt gesucht werden. Unklare oder kreative Bezeichnungen wie „Starten Sie durch!“ sind zu vermeiden, da sie nicht auf den ersten Blick erkennbar machen, dass sich dahinter Informationen zu Stellenangeboten verbergen (Knabenreich, 2019, S. 22f). Zudem sollte der Karriere-Bereich jederzeit von jeder Seite aus erreichbar sein und nicht in weniger auffälligen Bereichen oder unter Kategorien wie „Über uns“ versteckt werden (Knabenreich, 2019, S. 19f). Die Stellenausschreibungen sollten dort übersichtlich und gut zugänglich präsentiert werden. So wird nach den Beschreibungen von Nikolaus Reuter und Carolin Junge (2020) gewährleistet, dass Interessierte die offenen Positionen leicht finden können. Ebenso essenziell ist die Darstellung von Ansprechpartner:innen für Bewerber:innen. Diese sollte idealerweise mit einem Bild, der persönlichen E-Mail-Adresse und Telefonnummer erfolgen. Das erleichtert die Kontaktaufnahme und kann einen positiven ersten Eindruck hinterlassen, da Menschen sich oft durch direkten, persönlichen Kontakt besser angesprochen fühlen (Reuter & Junge, 2020, S. 452).

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte – ein altbekanntes Sprichwort, das von Reuter und Junge (2020) in ihrem Buchteil aufgegriffen wird. Fundierte Besucheranalysen von Karriere-Webseiten bestätigen, dass der Bereich „Bilder“ zu den meistbesuchten Abschnitten auf Unternehmenswebseiten gehört. Nach der Empfehlung von Reuter und Junge sollten Unternehmen gezielt aussagekräftige Bilder auswählen, die verschiedene Bereiche abdecken, wie etwa Produkte, Dienstleistungen, Firmengebäude, Büros, Arbeitsplätze, Aufenthaltsorte wie Kaffee-Ecken oder

echte Kolleg:innen bei Workshops und Veranstaltungen. Auch Visualisierungen von HR-Kampagnen oder Benefits eignen sich, um potenziellen Bewerber:innen einen authentischen Eindruck zu vermitteln (Reuter & Junge, 2020, S. 449f).

Die Webseitengestaltung sollte nicht nur aktive Bewerber:innen ansprechen, sondern auch verschiedene „Besucher:innentypen“, wie Knabenreich (2019) sie nennt, berücksichtigen. Dazu zählen jene, die über Jobbörsen direkt auf die Website gelangen, Interessierte, die den Unternehmensnamen aus Rankings oder Gesprächen kennen, sowie Personen, die durch erste Kontakte, etwa auf Karriremenessen oder via Active Sourcing (soziale Netzwerke), auf das Unternehmen aufmerksam wurden. Hinzu kommen Besucher:innen, die zufällig auf die Seite stoßen, sei es durch Produktseiten oder Angeboten des Unternehmens und sich spontan die Stellenangebote in der Rubrik „Karriere“, oder „Jobs“ ansehen (Knabenreich, 2019, S. 16f). Dabei ist auch eine suchmaschinenoptimierte Gestaltung entscheidend: Stellenangebote und Karriereinhalte sollten so aufbereitet sein, dass sie über allgemeine Suchbegriffe leicht bei Google⁴ gefunden werden können. Neben gezielten Unternehmenssuchen sollten auch passive Interessierte durch Meta-Suchmaschinen⁵ und Job-Crawler⁶ auf die Webseite geleitet werden. Technische Optimierungen spielen dabei eine zentrale Rolle, um die Sichtbarkeit und Reichweite der Angebote zu maximieren (Knabenreich, 2019, S. 29f).

Die Unternehmenswebsite bildet den zentralen Dreh- und Angelpunkt im Recruiting (Kirchner & Hennings, 2020; Knabenreich, 2019; Lüthy, 2020) und sollte klar strukturiert, mobil optimiert sowie suchmaschinenfreundlich gestaltet sein. Laut Jan Kirchner und Kathrin Hennings (2020) besteht die größte Herausforderung darin, Webseiten-Besucher:innen in Bewerber:innen zu verwandeln. Häufig scheitert dies an mangelhaft gestalteten Stellenanzeigen, einem schwer auffindbaren Bewerbungs-Button, verpflichtenden Logins oder unübersichtlichen, überladenen Texten (Kirchner & Hennings, 2020, S. 686). Ein übersichtlicher Karrierebereich, der beispielsweise eine One-Click-Bewerbung ermöglicht, ergänzt durch Kurzprofile persönlicher Ansprechpartner:innen und authentische Inhalte wie Bilder, kann die Attraktivität der Website steigern. Diese Maßnahmen verdeutlichen, dass Unternehmen und Organisationen im Wettbewerb um Fachkräfte eine fortlaufende Optimierung ihrer Website anstreben sollten, um ihre Attraktivität für potenzielle Bewerber:innen zu steigern.

1.4.4 Die Botschaft der Leitbilder

Ein Leitbild transportiert eine klare Botschaft über die Werte, die Ziele und die Kultur eines Unternehmens. Es dient sowohl intern als Orientierung für Mitarbeitende als auch extern als Signal für Bewerber:innen, Nutzer:innen und Geschäftspartner:innen. Die Art und Weise, wie ein Leitbild formuliert und präsentiert wird, beeinflusst auch dementsprechend seine Wirkung. Anja Lüthy (2021) beschreibt, dass klassische Leitbilder, die oft allgemeine Formulierungen wie „Der Kunde [sic]⁷ ist

⁴ Es gibt auch andere Suchmaschinen, aber mit einem Suchmaschinen-Marktanteil von 80,8 % bei der Desktop-Suche und 95,7 % bei der mobilen Suche ist Google für Nutzer:innen wie auch für Webseitenbetreiber:innen in Bezug auf Suchmaschinenoptimierung (SEO) der zentrale Orientierungspunkt (Bari, 2022).

⁵ Eine Metasuchmaschine leitet Anfragen an mehrere Suchmaschinen weiter, sammelt die Ergebnisse und zeigt sie gebündelt an, um eine breite Auswahl bereitzustellen (Onlinemarketing-Praxis, o. J.).

⁶ Ein Job Crawler ist ein Tool, das automatisch Stellenanzeigen auf der Unternehmenswebsite erkennt, Änderungen erfasst und diese nach einer Qualitätsprüfung an Google for Jobs übermittelt. So entfällt der manuelle Pflegeaufwand, da das Tool im Hintergrund kontinuierlich für aktuelle Veröffentlichungen sorgt (Job Crawler, 2020).

⁷ Kund:in

König [sic]⁸“ enthalten, an Bedeutung verlieren. Solche Leitbilder spiegeln selten die Realität eines Unternehmens wider, da sie meist idealisierte Utopien darstellen, ohne konkrete Anweisungen zur Umsetzung der Visionen zu bieten. Sie werden oft nicht gelebt und wirken intern unglaublich, insbesondere wenn Führungskräfte selbst nicht nach den postulierten Werten handeln. Jobsuchende möchten anhand des Leitbilds verstehen, welchen Sinn und Zweck (purpose) der Auftrag eines Unternehmens tatsächlich verfolgt und ob die Arbeitsweise im Sinne von „New Work⁹“ agil, innovativ und sinnstiftend angeboten wird. Für ein authentisches Leitbild spielt vor allem die Mitarbeiter:innenorientierte Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle – also die Frage, inwieweit Werte wie Wertschätzung, Teamgeist und persönliche Weiterentwicklung im Unternehmensalltag verankert sind. Darüber hinaus ist für potenzielle Bewerber:innen von Bedeutung, ob Führungskräfte auf Basis von Vertrauen, Professionalität und Augenhöhe agieren und ihre Teams aktiv unterstützen. Interessierte Fachkräfte möchten erfahren, wie sie konkret in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und welchen Einfluss sie auf die Erreichung der Unternehmensziele nehmen können. Statt sich auf allgemeine, austauschbare Aussagen zu beschränken, sollte das Leitbild praxisnah formuliert werden (Lüthy, 2021, S. 87).

Jonathan Meier (2024) betont, dass eine klar definierte und gelebte Kultur die Identifikation der Mitarbeitenden stärkt und ihnen ermöglicht, aktiv an der Unternehmensgeschichte mitzuwirken. Wird die Kultur konsequent kommuniziert, erkennen Mitarbeitende sich im Leitbild wieder und tragen es mit. Zugleich behauptet Meier, dass Unternehmenskultur untrennbar mit der Leistung eines Unternehmens verknüpft ist. Während klassische leistungsbezogene Kennzahlen wie Umsatz oder Liquidität meist im Fokus stehen, wird der Einfluss der Kultur auf Mitarbeiter:innenzufriedenheit, Motivation und Loyalität häufig unterschätzt. Ein unklares oder nicht gelebtes Leitbild kann zu Unsicherheiten führen und den Zusammenhalt im Unternehmen schwächen. Besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen bleibt die Verantwortung für die Unternehmenskultur oft ungeklärt, da HR-Abteilungen strategisch unterrepräsentiert sind. Das Leitbild sollte jedoch als strategisches Instrument verstanden werden, das nicht nur Werte definiert, sondern aktiv zur Gestaltung einer leistungsfördernden Unternehmenskultur beiträgt. Meier empfiehlt, die HR stärker in strategische Entscheidungen einzubinden, um die Kultur als Wettbewerbsvorteil gezielt zu nutzen und nachhaltigen Erfolg zu sichern (Meier, 2024, S. 111f).

Ein wirksames Leitbild ist zudem kein statisches Dokument, sondern sollte regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden. Unternehmenskulturen verändern sich im Laufe der Zeit, insbesondere im Zuge gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen (Lüthy, 2021, S. 90). Daher sollte ein Leitbild flexibel genug sein, um sich diesen Veränderungen anzupassen und kontinuierlich weiterentwickelt zu werden.

Um sicherzustellen, dass das Leitbild tatsächlich gelebt wird, muss es aktiv in der Unternehmenskultur verankert sein. Ein authentisches Leitbild trägt nicht nur zur Identitätsbildung bei, sondern

⁸ König:in

⁹ „New Work“ beschreibt eine moderne, sinnstiftende Arbeitsweise, die sich an den Werten Selbstbestimmung, Freiheit und Teilhabe orientiert. Geprägt vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann, stellt das Konzept eine Antwort auf den Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft dar. Klassische, starre Arbeitsstrukturen weichen flexiblen, kreativen und eigenverantwortlichen Modellen. Digitalisierung und Globalisierung ermöglichen dabei zeitliche, räumliche und organisatorische Flexibilität. Im Zentrum stehen Wertschätzung, Vertrauen und eine Führung auf Augenhöhe, die weniger durch Kontrolle, sondern stärker durch Coaching geprägt ist. Unternehmen, die New Work umsetzen, verstehen ihre Mitarbeitenden als zentrales Kapital und fördern eine Unternehmenskultur, die echte Handlungsfreiheit und persönliche Entfaltung ermöglicht (Lüthy, 2021, S. 91ff).

steigert auch die Motivation der Belegschaft und kann langfristig den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sichern. Ein Leitbild sollte als klare Handlungsrichtlinie fungieren, die sowohl interne als auch externe Erwartungen erfüllt und eine nachhaltige Unternehmenskultur fördert. Die Formulierung eines Leitbildes sollte zudem nicht nur abstrakte Ideale beinhalten, sondern klare Handlungsrichtlinien vorgeben, die den potenziellen Mitarbeiter:innen und auch den bestehenden Beschäftigen als Orientierung dienen. Dabei sollte das Leitbild in Zusammenarbeit mit der Belegschaft entstehen, denn die Einbeziehung der Mitarbeitenden fördert die Identifikation mit den Unternehmenswerten und stellt sicher, dass das Leitbild nicht nur von der Führungsebene vorgegeben wird, sondern in der gesamten Organisation verankert ist.

Eine gelebte agile Unternehmenskultur bildet auch die Basis für ein erfolgreiches Social-Media-Recruiting und ein authentisches Employer Branding (Arbeitgeber:innenmarke). Durch digitale Plattformen können Unternehmen ihre Werte und Arbeitsweisen transparent kommunizieren und gezielt mit potenziellen Bewerber:innen in Kontakt treten. Wie Social Media gezielt für die Gewinnung neuer Talente und den Aufbau einer attraktiven Arbeitgeber:innenmarke genutzt werden kann, wird im folgenden Kapitel näher betrachtet.

1.4.5 Social-Media-Recruiting und Employer Branding

Social-Media-Recruiting (SMR) ist mittlerweile ein funktionierendes Tool im Kampf gegen den Fachkräftemangel. Neben Online-Stellenanzeigen, modernen Webseiten und Mitarbeiter:innenempfehlungen ist SMR eines der beliebtesten Rekrutierungsmethoden im deutschsprachigen Raum (Dannhäuser, 2020, S. 2). Passives oder aktives SMR wird von Unternehmer:innen genutzt, um Aufmerksamkeit von potenziellen Mitarbeiter:innen zu gewinnen, dafür wird auf Kanälen wie XING, LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube, Kununu, Instagram oder Karriere-Blogs das Unternehmen etc. beworben. Die Machtverhältnisse im Bewerbungsprozess haben sich aufgrund des Verlustes der Informationshoheit, das bedeutet wie, wo, wann und vor allem was über ein Unternehmen im Netz gesprochen wird, verschoben. Die letzten zwei Generationen Y und die Generation Z wurden in einem Umfeld mit Online-Medien großgezogen, daher kommunizieren diese beiden Generationen vorrangig im privaten und beruflichen Kontext über Social-Media-Kanäle. Diese Kommunikationsveränderung hat auch den Bewerbungsprozess revolutioniert, daher müssen Arbeitgeber:innen für die Mitarbeiter:innengewinnung werben (Dannhäuser, 2020, S. 2).

Ein Beispiel für ein erfolgreiches SMR hat die Human One GMBH erarbeitet: Dieses Unternehmen wirbt mit Werbeeinschaltungen auf Facebook mit Aussagekräftigen Slogans und erreicht somit auch Menschen, die nicht auf aktiver Jobsuche sind, können aber mit verlockenden Angeboten Mitarbeiter:innen aus einem bestehenden Dienstverhältnis abwerben. Auch Stellenanzeigen mit einfachen, unzensierten Videobotschaften mit allen „Ähs“ transportieren die Message für ein freundliches, menschliches und niederschwelliges Betriebsklima. Das Wichtigste in einer Videomessage ist der Button mit dem direkten Facebook-Messenger-Link (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 159f).

Die Präsenz auf Social-Media-Kanälen kann außerdem zu einem gelungenen Employer Branding (Arbeitgeber:innenmarkenbildung) beitragen. Im Employer Branding spielt die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber:in eine zentrale Rolle in der Gewinnung und Bindung von Talenten. Es ist essenziell, sowohl die Bedürfnisse der aktuellen als auch der potenziellen Mitarbeiter:innen zu verstehen und darauf basierende, mitarbeiter:innenorientierte Angebote zu entwickeln. Dabei müssen zwei Hauptzielgruppen berücksichtigt werden: Die potenziellen und die bestehenden Mitarbeiter:innen, die gleichermaßen von Bedeutung sind. Ebenso verfolgen Unternehmen zwei primäre

Ziele: Einerseits, sich nach außen hin als attraktive:r Arbeitgeber:in zu positionieren, andererseits, diese Attraktivität langfristig aus der Sicht der Mitarbeiter:innen zu bewahren. SMR ist ein entscheidendes Element im Kontext des Employer Branding, das darauf abzielt, die Arbeitgeber:innen attraktivität auf den Social-Media-Kanälen zu vermarkten und zu steigern (Lorenz & Nientiedt, 2023a, S. 2). Anja Lüthy (2021) argumentiert sogar, dass der Fachkräftemangel im Zuge des demografischen Wandels keine Herausforderung mehr darstellen wird, sofern ein Unternehmen durch seine Unternehmenskultur ein starkes Employer Branding in der Region etabliert (Lüthy, 2021, S. 87). Dies verdeutlicht die Relevanz einer authentischen Arbeitgeber:innenmarke für die nachhaltige Gewinnung qualifizierter Fachkräfte.

Haufe (2023) unterscheidet im SMR vier wesentliche Bereiche, die das Employer Branding und einen effizienten Recruiting-Prozess unterstützen: die positive Beeinflussung des Employer Brandings, das zielgerichtete Schalten von Stellenanzeigen (Targeting), die direkte Ansprache von Kandidaten über soziale Netzwerke (Active Sourcing) und die Gewinnung zusätzlicher Informationen für die Personalauswahl (Candidate Screening) (Haufe 2023 zitiert in Lorenz & Nientiedt, 2023, S. 2).

Insgesamt lässt sich feststellen, dass SMR nicht nur ein wertvolles Instrument zur Gewinnung von Talenten ist, sondern auch als integraler Bestandteil der Employer-Branding-Strategie eine wichtige Rolle spielt. Durch gezielte Ansprache, authentische Kommunikation und strategische Maßnahmen in sozialen Netzwerken können Unternehmen ihre Sichtbarkeit erhöhen und ihre Attraktivität als Arbeitgeber:innen langfristig festigen. Außerdem demonstriert der Erfolg von SMR, dass selbst Personen, die sich nicht aktiv auf Stellensuche befinden, durch gezielte Abwerbemaßnahmen für einen Positionswechsel mobilisiert werden können. So gibt Dannhäuser Arbeitgeber:innen folgenden Hinweis: Das wertvolle Gut „qualifizierte Mitarbeitende“ frühzeitig für sich zu gewinnen und langfristig zu binden, bevor es von konkurrierenden Unternehmen abgeworben wird (Dannhäuser, 2020, S. 2).

1.4.6 Der Einsatz von Corporate Influencer:innen

Die Einführung von Corporate Influencer:innen (CI:innen) kann als Ergänzung im Social-Media-Recruiting hilfreich sein. Dannhäuser beschreibt, dass Unternehmen zunehmend den Wert ihrer eigenen Mitarbeiter:innen und deren Netzwerke für Personalmarketing und Recruiting erkennen. Sie werden daher als Corporate Influencer:innen (geschulte Arbeitgeber:innenmarkenbotschafter:innen) eingesetzt. Die Einbindung der Mitarbeiter:innen geht so weit, dass sie als Job-Botschafter:innen fungieren und in Rekrutierungs- und Onboarding-Aktivitäten integriert werden (Dannhäuser, 2020, S. 381). Engagierte CI:innen setzen ein positives Employer Branding voraus. Müller beschreibt, dass Employer Branding unabhängig von der Größe einer Organisation ist, um qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Dabei geht es nicht nur um die Vermarktung als attraktive:r Arbeitgeber:in, sondern auch um die aktive Gestaltung der internen und externen Positionierung am Arbeitsmarkt. Beide Ansätze schaffen die Basis, ein Unternehmen nachhaltig als begehrte:n Arbeitgeber:in zu etablieren. Ein positives Arbeitgeber:innenimage steigert die Arbeitszufriedenheit, fördert die Bindung an das Unternehmen und verringert die Kündigungsbereitschaft (A. Müller, 2023, S. 86).

Roedenbeck Schäfer (2020) nennt den Einsatz von CI:innen zur Mitarbeiter:innengewinnung Peer Recruiting (Personalgewinnung auf Augenhöhe) und beschreibt, dass dieser besonders erfolgreich im Lehrlings-Recruiting angewandt wird (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 163).

Mitarbeiter:innen, die als sogenannte Corporate Influencer:innen agieren, ergänzen die zentrale Unternehmenskommunikation durch Beiträge in ihren eigenen sozialen Netzwerken und repräsentieren die/den Arbeitgeber:in in der Öffentlichkeit. Diese Unternehmensbotschafter:innen berichten regelmäßig auf ihren persönlichen Social-Media-Kanälen oder auf dem Account der Arbeitgeber:innen über ihren Arbeitsalltag und ihre Erfahrungen am Arbeitsplatz. Optimalerweise werden sie zu aktiven Ko-Rekrutierer:innen.

Damit Employer Branding mit der eigenen Belegschaft erfolgreich ist, müssen Firmen bestimmte Rahmenbedingungen und Voraussetzungen schaffen. Eine werteorientierte Unternehmenskultur ist tatsächlich eine entscheidende Grundlage, damit Mitarbeitende sich als Corporate Influencer engagieren. Anja Lüthy (2020) betont hier die Idee von "New Work", diese fördert eine Arbeitsumgebung, in der Werte wie Vertrauen, Eigenverantwortung und Freiheit im Vordergrund stehen. Diese Werte schaffen eine Atmosphäre, in der sich Mitarbeitende authentisch und freiwillig mit dem Unternehmen identifizieren und sich bereit erklären, das Unternehmen auch nach außen zu vertreten. Mitarbeiter:innen engagieren sich nämlich nur dann freiwillig und ohne zusätzliche Vergütung als Corporate Influencer:innen, wenn sie in einer Unternehmenskultur arbeiten, die von absolutem Vertrauen geprägt ist, ihre Tätigkeit als sinnvoll erachten und genau wissen, wofür das Unternehmen steht. Zusätzlich benötigen sie klare Richtlinien, sogenannte Social-Media-Guidelines. Das Ziel ist, die persönlichen Arbeitgeber:innen glaubwürdig in der eigenen Community weiterzuempfehlen. Corporate Influencer:innen sprechen nur dann positiv über ihr Unternehmen, wenn es tatsächlich ein/e attraktive/r Arbeitgeber:in ist (Lüthy, 2020, S. 383f.).

Corporate Influencer bieten außerdem vielfältige Vorteile für das Recruiting, sie helfen, neue Mitarbeitende gezielt anzusprechen und den Bedarf an externen Personaldienstleister:innen zu verringern. Zudem steigern sie die Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation, stärken das Employer Branding und das Personalmarketing und fördern eine persönlichere, zielgruppengerechtere Ansprache. Dies führt zu einer positiven Wahrnehmung der Arbeitgeber:innenmarke und damit langfristigen Einsparungen bei den Recruiting-Aktivität (Lüthy, 2020, S. 381). Eine frühere Version des Konzepts von Corporate Influencer:innen könnte in der traditionellen Recruiting-Methode der Mitarbeiter:innenempfehlung gesehen werden, die im nächsten Kapitel ausführlicher beschrieben wird.

1.4.7 Mitarbeiter:innenempfehlung

Bei Mitarbeiter:innenempfehlungen setzen Unternehmen darauf, dass bestehende Mitarbeitende geeignete Kandidat:innen aus ihrem Netzwerk vorschlagen und so aktiv zur Rekrutierung beitragen. Hierbei teilen die Mitarbeitenden jedoch in der Regel nur im direkten Umfeld positive Eindrücke und Empfehlungen über das Unternehmen. Der Unterschied zu Corporate Influencer:innen liegt darin, dass letztere oft über soziale Medien oder andere öffentliche Kanäle ein breiteres Publikum ansprechen und somit stärker als Markenbotschafter:innen auftreten. Mitarbeiter:innenempfehlungen werden oft auch von den Unternehmen mit einem finanziellen Bonus belohnt. Trotzdem basiert beides auf einer positiven Einstellung der Mitarbeiter:innen zum Unternehmen und einer intrinsischen Motivation, das Unternehmen weiterzuempfehlen – wobei sich die Zielgruppen und Reichweiten unterscheiden.

Einige Unternehmen setzen dafür systematische Mitarbeiterempfehlungsprogramme ein, vor allem große Unternehmen mit über 1000 Mitarbeiter:innen nutzen häufig solche Programme (Lorenz &

Nientiedt, 2023, S. 9). Nach Haufe¹⁰ (2023) bietet die empfehlungsbasierte Personalbeschaffung einige Vorteile: Erstens können vakante Positionen zügiger besetzt werden, da Bewerbungen aus Empfehlungen ohne umfangreiche Sichtungsprozesse direkt bearbeitet werden. Dies beschleunigt die Einstellung, oftmals nach nur wenigen Bewerbungsgesprächen. Zweitens sind die Kosten niedriger im Vergleich zu teuren Stellenanzeigen oder Personalberater:innen; Prämien für Mitarbeiter:innen sind in der Regel kostengünstiger. Drittens wird das Risiko von Fehleinstellungen minimiert, da empfohlene Kandidat:innen meist kulturell gut ins Unternehmen passen und eine längere Verweildauer aufweisen, wodurch die Fluktuation sinkt. Viertens fördern Empfehlungen die authentische Vermittlung der Unternehmenswerte und stärken die Arbeitgebermarke durch Mitarbeiter:innen als Markenbotschafter:innen. Schließlich ermöglicht die Reichweite der sozialen Netzwerke der Mitarbeiter:innen eine größere Anzahl potenzieller Mitarbeiter:innen zu erreichen und erhöht somit den Bekanntheitsgrad des Unternehmens (Haufe, 2023a).

Mitarbeiterempfehlungen sind ein effektiver Kanal zur Rekrutierung von Kandidat:innen vor allem auch bei der Generation Z, jede/r Dritte dieser Generation hat seinen/ihren aktuellen Job durch eine so eine Empfehlung erhalten hat. Allerdings bestehen laut einer Studie mit 3500 Proband:innen (im Bereich der IT) auch einige Hürden, die diese Programme hemmen können. Eine wesentliche Hürde für die Hälfte der Kandidat:innen der Generation Z ist die Angst, dass die schlechte Leistung der empfohlenen Kandidat:innen negativ auf sie zurückfällt, diese Sorge tritt bei Kandidat:innen anderer Generationen nicht in dem hohen Ausmaß auf. Weitere Hemmnisse sind die Frustration der Mitarbeiter, wenn ihre Empfehlungen nicht berücksichtigt werden, was dazu führen kann, dass sie aufhören, Kandidaten vorzuschlagen (Weitzel et al., 2020, S. 7).

Ein wichtiger Aspekt, den es bei Mitarbeiter:innenempfehlungen zu bedenken gilt, ist das Risiko, dass die Diversität im Team darunter leiden kann. Wenn neue Mitarbeitende überwiegend durch Empfehlungen des bestehenden Personals rekrutiert werden, besteht die Gefahr, dass sich die Belegschaft zunehmend homogenisiert. Das liegt daran, dass Mitarbeitende oft Menschen aus ähnlichen sozialen, kulturellen oder beruflichen Kontexten kennen und empfehlen, die ihnen selbst ähneln. Dadurch kann es sein, dass vielfältige Perspektiven und Hintergründe seltener ins Unternehmen gelangen. Deshalb ist es ratsam, Mitarbeiter:innenempfehlungen mit anderen, auf Diversität ausgerichteten Rekrutierungsmaßnahmen zu kombinieren. Ein bewusster und gezielter Fokus auf Diversität – etwa durch inklusive Stellenausschreibungen und eine breite Präsenz auf vielfältigen Plattformen – kann dazu beitragen, dass Empfehlungen zwar genutzt werden, aber nicht ausschließlich für die Mitarbeiter:innenakquirierung. So könnten Organisationen eine ausgewogene, diverse und dynamische Unternehmenskultur bewahren.

1.4.8 Zusammenfassung der organisatorischen Anforderungen

Insgesamt lässt sich festhalten, dass das digitale Recruiting zunehmend an Bedeutung gewinnt und soziale Netzwerke ein integraler Bestandteil des modernen Personalmarketings und Employer Brandings sind. Arbeitgeber:innen stehen vor der Herausforderung, kreative, authentische und zielgerichtete Recruiting-Strategien zu entwickeln, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und

¹⁰ Haufe ist ein Unternehmen, das sich auf die Bereitstellung praxisnaher und rechtssicherer Fachinformationen, Softwarelösungen und Dienstleistungen spezialisiert hat. Seit seiner Gründung im Jahr 1954 unterstützt Haufe verschiedene Zielgruppen: HR, Finance, Steuerberatung, Immobilienverwaltung und den öffentlichen Dienst – mit digitalen Anwendungen, Wissensdatenbanken und KI-gestützten Lösungen (Haufe, 2023a).

langfristig an das Unternehmen zu binden. Online-Recruiting dominiert heute das Bewerbungsverfahren, da sich die Kommunikation zwischen Bewerbenden und Arbeitgeber:innen stark verändert hat. Besonders die Generationen Y und Z, die mit digitalen Medien aufgewachsen sind, erwarten eine schnelle und unkomplizierte Ansprache. Arbeitgeber:innen setzen daher häufig auf moderne Websites und multimediale Inhalte, um für diese Zielgruppen attraktiv zu wirken. Digitale Recruiting-Methoden und SMR sind essenziell, um junge Talente zu gewinnen und die Arbeitgeber:innenmarke zu stärken. Ein klar definiertes und gelebtes Leitbild spielt dabei eine entscheidende Rolle, da es die Unternehmenskultur widerspiegelt und potenziellen Bewerber:innen Orientierung bietet (Lüthy, 2021; Meier, 2024). Authentische Werte und transparente Kommunikation fördern nicht nur die Identifikation der Mitarbeitenden, sondern stärken auch die Arbeitgeber:innenmarke.

Zukünftig könnten technologische Innovationen wie Künstliche Intelligenz den Recruiting-Prozess noch gezielter und effizienter machen. Warum es notwendig ist sich näher mit Recruiting-Formen auseinanderzusetzen impliziert der aktuelle Fachkräftemangel. Auch der demografische Wandel, die fortschreitende Digitalisierung und ein umfassender Wertewandel tragen dazu bei, dass Arbeitgeber:innen ihre Organisationen kontinuierlich anpassen und nachhaltig gestalten müssen, um auf die Herausforderungen der heutigen Zeit reagieren zu können.

Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, schlägt Dannhäuser (2020) vor mehr hochqualifizierte Fachkräfte in die D-A-CH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) zu holen, Quereinsteiger:innen zu Digitalexpert:innen auszubilden, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer zu optimieren sowie weitere marginalisierte Gruppen in den Arbeitsmarkt zu integrieren (Dannhäuser, 2020, S. 807).

Die Einführung und Anwendung der beschriebenen Recruiting-Methoden könnte dem Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit gezielt gegensteuern. Organisationen im sozialen Bereich könnten durch moderne Recruiting-Ansätze nicht nur neue Talente gewinnen, sondern auch ihre Organisationskultur hinterfragen und weiterentwickeln.

1.5 KI im Recruiting

Im Bereich der Personalbeschaffung hat die Digitalisierung massive Veränderungen gebracht und traditionelle Bewerbungsprozesse werden, wie bereits erwähnt, zunehmend von digitalen Systemen abgelöst. Besonders künstliche Intelligenz (KI) spielt hierbei eine immer größere Rolle, da sie vielseitige Einsatzmöglichkeiten bietet. Künstliche Intelligenz kann im gesamten Recruiting-Prozess auf vielfältige Weise integriert werden. Wenn man die einzelnen Phasen des Recruitings beleuchtet, so haben Arbeitgeber:innen die Möglichkeit, KI bereits bei der Erstellung von Stellenausschreibungen einzusetzen, um gezielt passende Formulierungen zu wählen und den Bewerbungsprozess zu optimieren. Markus Dahm und Alexander Dregger beschreiben, dass Künstliche Intelligenz die Personalverantwortlichen dabei unterstützt, schwer zu besetzende Stellen frühzeitig zu identifizieren. Das erfolgt durch die Analyse von Faktoren wie Standortattraktivität, den erforderlichen spezifischen Fähigkeiten und der Berufserfahrung. All das kann die KI prognostizieren und auch, welche Positionen länger für die Besetzung brauchen werden. Solche Stellen erhalten dann eine höhere Priorisierung im Rekrutierungsprozess. Dies ermöglicht es Recruitier:innen, ihre Ressourcen effizienter auf schwierigere Positionen zu konzentrieren und so den gesamten Bewerbungsprozess zu optimieren. KI trägt somit zur gezielten und effektiveren

Personalbeschaffung bei (Dahm & Dregger, 2019, S. 252). Auf der anderen Seite können auch Arbeitnehmer:innen KI nutzen, um ihre Bewerbungsunterlagen wie Lebensläufe oder Anschreiben zu verfassen und zu verbessern. Diese reichen von der Unterstützung der Bewerbenden bis hin zu KI-Systemen, die eigenständig Bewerbungsgespräche führen und analysieren können. Anne-Kristin Auer behauptet, dass diese Systeme in der Lage sind, Bewerbende auszuwählen und sie später auch im Onboarding-Prozess zu unterstützen (Auer, 2021, S. 17). Dadurch gilt KI von Beginn an als ein wichtiger Bestandteil des Recruiting-Prozesses, der sowohl die Effizienz steigern als auch den Ablauf für beide Seiten vereinfachen kann.

Speziell im Auswahlprozess von Bewerber:innen finden KI-basierte Systeme Anwendung, indem sie etwa eine erste Vorauswahl ermöglichen. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der Analyse der Social-Media-Präsenzen von Bewerbenden, wobei davon ausgegangen wird, dass diese dieselben Rechte auf Privatsphäre und Freiheit genießen wie in anderen Bereichen. Das Ziel besteht darin, die geeigneten Kandidat:innen auszuwählen, wobei die Auswertung solcher Netzwerke, besonders von berufsbezogenen Plattformen wie LinkedIn oder XING, nützlich sein kann. Aufgrund der inhaltlichen Natur sozialer Netzwerke ist es jedoch schwierig, objektive und standardisierte Bewertungskriterien zu entwickeln, was die Automatisierung der Analyse erschwert. Gleichzeitig kann die Überprüfung dieser Profile helfen, ungeeignete Personen für öffentlichkeitsnahe oder leitende Positionen auszufiltern. Jedoch muss die Verarbeitung persönlicher Daten aus sozialen Netzwerken mit Vorsicht erfolgen, da sie potenziell das Recht auf Privatsphäre verletzen könnte, obwohl dies teilweise durch freiwillige Offenlegung und öffentliche Einstellungen gemildert wird. Transparenz in der Anwendung sollte berücksichtigt werden, daher sollten Bewerbende rechtzeitig über die Nutzung ihrer Social-Media-Daten informiert werden. Dies könnte allerdings Auswirkungen auf die künftigen Ergebnisse haben. Zudem beinhaltet die qualitative Bewertung solcher Daten das Risiko subjektiver Verzerrungen und potenzieller Diskriminierung, was die Notwendigkeit objektiver Kriterien unterstreicht. Um Fairness trotz der KI basierten Vorauswahl zu gewährleisten, sollten mehrere Personen eine Ablehnung auf Basis dieser Daten aus sozialen Netzwerken bestätigen und Bewerbende über die wahren Ablehnungsgründe informieren (Grosser & Holschbach, 2021, S. 99f).

KI-Systeme im Recruiting werden ständig erweitert und erprobt, einige Universitäten und Unternehmen testen KI-Systeme in Bewerbungsgesprächen, die die Emotionen der Bewerbenden anhand ihrer Mimik erkennen sollen, etwa ob jemand freudig oder beschämmt wirkt. Diese Technologie könnte es ermöglichen, dass Avatare in Zukunft Bewerbungsgespräche mit realen Personen führen und daher möglicherweise weniger oft in reale Fettnäpfchen treten. Durch maschinelles Lernen und Bildverarbeitung könnten hohe Erkennungsraten von Gesichtsausdrücken erreicht werden. Allerdings bleibt die zentrale Herausforderung bestehen, dass der KI nach wie vor das tatsächliche Verständnis von Emotionen wie Traurigkeit oder Scham fehlt, da sie nur Muster erkennt, ohne deren Bedeutung zu erfassen (Steffen, 2019, S. 350). Der Aspekt der Ethik (siehe Kapitel 1.6.1) sollte in diesem Verfahren besonders in Betracht gezogen werden. Der Recruiting-Prozess sollte vor allem auch mit der Brille von Sozialarbeiter:innen betrachtet werden, da diese Gruppe großen Wert auf menschliche Aspekte legt. Insbesondere in einem Bewerbungsgespräch könnte der Einsatz solcher Systeme die Haltung der Organisation gegenüber ihren Mitarbeiter:innen widerspiegeln. Wenn für Bewerbungsgespräche keine Zeit eingeplant wird, könnte dies den Eindruck erwecken, dass die Organisation wenig Wert auf Menschlichkeit und den Aufbau einer menschlichen Verbindung legt. Andererseits ließe sich argumentieren, dass die Organisation so vermeiden möchte, nur nach subjektiven Präferenzen auszuwählen und stattdessen ihre Teamkultur gezielt erweitern möchte.

Die Vorteile von KI kommen sowohl Bewerber:innen als auch Personalverantwortlichen zugute. Auer betont dabei objektive Aspekte zugunsten Letzterer: Künstliche Intelligenz kann jeder Bewerbung unabhängig von ihrer Position im Stapel die gleiche Aufmerksamkeit schenken und als Chatbot auf Karriereseiten integriert werden, um rund um die Uhr Fragen zu beantworten. Dies entlastet das HR-Team, das sich so auf wesentliche Aufgaben konzentrieren kann. Zudem können KI-basierte Bewerbungssoftwares Bewerbungen schnell scannen und auswerten, was den Umfang der zu prüfenden Unterlagen erheblich reduziert (Auer, 2021, S. 17f). Wenn eine KI im Bewerbungsprozess Entscheidungen trifft, so beschreiben Dahm und Dregger, könnte dies bei Bewerber:innen den Eindruck erwecken, dass ihre individuelle Wertschätzung verloren geht, was oft dazu führt, dass sie sich als "eine Nummer im System" fühlen. Dies beeinträchtigt möglicherweise ihre Bindung an das Unternehmen. Besonders bei Positionen mit einer geringen Anzahl an Bewerbungen sollte der Einsatz einer autonom entscheidenden KI daher überdacht werden. Andererseits kann bei einer großen Bewerberzahl die KI den Ablauf deutlich beschleunigen, was zu einer schnellen Rückmeldung führt, die von vielen als Zeichen von Anerkennung und Respekt empfunden wird (Dahm & Dregger, 2019, S. 269).

Zusammenfassend zeigt sich, dass der Einsatz von KI im Recruiting vielfältige Vorteile bietet, jedoch immer ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Effizienz und Menschlichkeit gefunden werden muss, um langfristig positive Effekte für das Unternehmen und die Bewerbenden zu erzielen. Im nächsten Kapitel wird auf ethische Aspekte und Grundlagen im Recruiting-Prozess eingegangen.

1.6 Ethische Anforderungen im Recruiting

Khalili Sabrina

Dieses Kapitel widmet sich der Analyse verschiedener ethischer Ansätze, die aus der Perspektive des Recruitings betrachtet werden. Es wird untersucht, wie diese Theorien und Prinzipien in der Praxis des Recruitings Anwendung finden und welche Herausforderungen sowie Chancen sich dabei ergeben. Der Fokus liegt darauf, theoretische Grundlagen der Ethik – wie der kategorische Imperativ von Kant, utilitaristische Prinzipien oder Tugendethik – mit den ethischen Anforderungen und Entscheidungen im Recruiting-Prozess zu verbinden.

Der akademische Austausch über Ethik im Personalmanagement umfasst viele Modelle und Ansätze. Die meisten dieser Modelle basieren nach Paul Schumann (2001) auf allgemeinen ethischen Theorien, die auf das Personalwesen anzuwenden sind (Schumann, 2001, S. 94). Diese sind auch auf das Recruiting anzuwenden, da die Personalbeschaffung laut Hans Jung (2009) aufgrund der „Bereitstellung der für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht“ eine der wichtigsten Aufgaben im Personalmanagement ist (Hans Jung, 2009, zitiert in Wolfartsberger, 2015, S. 14).

John Grosser und Elmar Holschbach (2021) thematisieren in ihrer Darstellung zur Ethik im Personalmanagement einen zentralen ethischen Ansatz, die Ethik nach Kant (Grosser & Hoschbach, 2021, S.91). Kant's kategorischer Imperativ beruht auf zwei elementaren Prinzipien. Das erste dieser Prinzipien besagt: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“ (Irrlitz, 2015, S. 47). Das bedeutet, dass jede Person in einer Weise behandelt werden sollte, die ihren eigenen Vorstellungen von angemessener Behandlung entspricht. Thomas Frehner kritisiert diesen Ansatz, da dieser insbesondere in einem

globalen Kontext auf Schwierigkeiten stößt, weil dadurch die kulturelle Diversität ignoriert werden würde. Aber auch innerhalb eines Kulturkreises könne sie zu Missverständnissen führen, da Menschen oft eine Behandlung erwarten, die mit ihrem Selbstbild harmoniert und ihr Selbstwertgefühl stärkt (Frehner, 2023, S. 48). Im Sinne von Kants Überlegungen wäre es notwendig, im Rahmen des Recruiting-Prozesses nach der ersten Kontaktaufnahme alle Bewerber:innen aktiv zu befragen, welche Erwartungen sie in Bezug auf das Verfahren haben. Dies würde ermöglichen, gezielt auf persönliche Bedürfnisse einzugehen und eine diskriminierungsfreie Gestaltung des Prozesses sicherzustellen.

„Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“ (Irrlitz, 2015, S. 57). Das zweite Prinzip postuliert, dass Menschen stets mit Respekt behandelt werden müssen – sie dürfen niemals als bloßes Mittel zum Zweck eingesetzt werden, sondern müssen immer als Selbstzweck respektiert werden. Aus diesen Grundsätzen leiten sich Grosser und Holschbach individuelle Rechte ab, darunter das Recht auf Leben und Sicherheit, das Recht auf den Schutz der Privatsphäre sowie das Recht auf Meinungsfreiheit. Sie argumentieren zudem, dass kantianische Prinzipien zwar häufig von Personalmanager:innen kritisiert und in der Praxis mitunter schwer umsetzbar sind, dennoch aber einen wertvollen moralischen Rahmen bieten, der gerade in ethisch sensiblen Situationen im Personalmanagement von großer Relevanz ist. (Grosser & Holschbach, 2021, S. 90). In Bezug auf das Recruiting könnte das folgendermaßen angewandt werden: Die genannten Prinzipien können im Recruiting-Prozess Anwendung finden, indem die Würde und Autonomie der Bewerber:innen in jeder Phase gewahrt werden. Konkret bedeutet dies, dass Bewerber:innen nicht lediglich als Mittel zur Besetzung einer offenen Stelle betrachtet werden dürfen, sondern als eigenständige Individuen mit Rechten und Bedürfnissen respektiert werden müssen. Dies würde z.B. den sensiblen Umgang mit Daten, transparente Kommunikation und diskriminierungsfreie Auswahlverfahren betreffen. Entscheidungen sollten sich dabei an Fairness und Respekt anlehnen, um den Prozess ethisch zu gestalten.

Im Gegensatz zur Kant'schen Ethik verweisen Grosser und Holschbach auf den Utilitarismus, einen zielorientierten Ansatz, der den Fokus auf die Konsequenzen einer Handlung legt. Dieses konsequentialistische Prinzip bewertet die moralische Richtigkeit von Handlungen anhand ihrer Folgen mit dem Ziel, das „größte Glück der größten Zahl“ zu erreichen, indem das subjektive Wohlbefinden aller Betroffenen maximiert wird (Birnbacher, 2021, S. 160). Grosser und Holschbach übertragen diesen Ansatz auf das Personalmanagement, indem sie den Nutzen von Handlungen an deren Beitrag zur Maximierung positiver Effekte und Minimierung der Kosten messen. Obwohl die Prognose und Gewichtung der Folgen im Personalmanagement oft als Herausforderung wahrgenommen wird, bleibt die „ethische Kosten-Nutzen-Rechnung“ ein nützliches Instrument zur ethischen Bewertung von Maßnahmen im Personalmanagement. (Grosser & Holschbach, 2021, S. 91).

Ein praktischer Bezug zum Recruiting könnte hergestellt werden, indem die „ethische Kosten-Nutzen-Rechnung“ genutzt wird, um Auswahlprozesse und Maßnahmen im Recruiting auf ihren Beitrag zur Maximierung des Gesamtnutzens zu überprüfen. Beispielsweise könnten strukturierte Interviews oder KI-basierte Verfahren eingeführt werden, um Verzerrungen zu minimieren und die besten Talente objektiv auszuwählen. Gleichzeitig könnten die Kosten, etwa durch ineffiziente Prozesse oder Fehlbesetzungen, durch gezielte Optimierung reduziert werden. Die Konsequenzen

jeder Maßnahme, wie die Wirkung auf Diversität, Zufriedenheit oder Effizienz würden dabei umfassend analysiert werden, um sowohl wirtschaftliche als auch ethische Ziele auszugleichen.

Die Tugendethik ist ein weiterer Grundsatz, der im Recruiting benutzt werden kann und auf Aristoteles und Platon zurückgeht. Julia Wolfartsberger beschreibt in ihrer Masterarbeit, dass laut dem Ansatz der Tugendethik das Leben nur dann sinnvoll ist, wenn alle Anstrengungen auf ein übergeordnetes Endziel ausgerichtet sind. Die Tugendethik definiert Tugenden als Eigenschaften, die ein erfülltes Leben fördern, indem sie eine ausgewogene Mitte zwischen Übermaß und Mangel herstellen. Platon kategorisiert die Tugendethik in folgende vier Grundhaltungen: Besonnenheit, Tapferkeit, Gerechtigkeit und Klugheit, während Aristoteles Freigiebigkeit und Ehrengefühl ergänzt. Heutzutage wird Tugend oft als bewusst geprägter Bestandteil der Identität verstanden, der durch Vorbilder, Motivation und Wissen entwickelt wird (Wolfartsberger, 2015, S. 9).

Verena Weber (2019) verbindet, wie viele Autor:innen, Kommunitarismus und Tugendethik. Beide teilen die Auffassung, dass Menschen als Gemeinschaftswesen ihr Glück und ihre Bestimmung in der Gemeinschaft finden. Diese Modelle stützen sich auf aristotelische Konzepte und betonen die kultur- und geschichtsabhängige Entwicklung von Werten, die in der Praxis der Gemeinschaft erlernt werden. Während Kommunitarismus stärker soziologisch und politisch geprägt ist, bleibt die Tugendethik philosophisch verankert (Weber, 2019, S. 604ff).

Im Recruiting könnten diese Ansätze genutzt werden, indem neben fachlichen Kompetenzen auch Tugenden wie Besonnenheit und Gerechtigkeit berücksichtigt werden. Ein Ziel könnte sein Bewerber:innen zu identifizieren, deren Charakterstärken mit den Werten und Zielen des Unternehmens harmonieren, um eine nachhaltige Passung zur Unternehmenskultur sicherzustellen.

Beide Ethikansätze ließen sich im Recruiting einbeziehen, um nicht nur die fachlichen Qualifikationen, sondern auch die persönliche Entwicklung und Werteorientierung der Bewerber:innen stärker in den Fokus zu nehmen. Die Tugendethik würde dazu anregen, Kandidat:innen auszuwählen, deren Charakterstärken wie Besonnenheit, Gerechtigkeit oder Klugheit nicht nur zum Unternehmen, sondern auch zur Förderung eines sinnerfüllten beruflichen Lebens beitragen. Der Kommunitarismus könnte betonen, wie wichtig es ist, dass Bewerber:innen sich als Teil einer Gemeinschaft sehen und durch ihre Werte zur Unternehmenskultur passen. Praktisch könnte dies durch die Einbeziehung von Teamorientierung und gemeinschaftlichem Denken in den Auswahlprozess geschehen. Beide Ansätze fördern ein Recruiting, das nicht nur individuelle Kompetenzen, sondern auch das Potenzial für gemeinschaftliches Handeln und die Übereinstimmung mit den ethischen Grundwerten des Unternehmens berücksichtigt.

Dieses Kapitel untersuchte ethische Ansätze im Recruiting, darunter die Ethik nach Kant, den Utilitarismus, die Tugendethik und den Kommunitarismus. Es wurde beschrieben, wie diese Theorien praktisch angewandt werden können, um faire und werteorientierte Auswahlprozesse zu gestalten. Während Kants Prinzipien den respektvollen Umgang mit Bewerber:innen betonen, zielt der Utilitarismus auf eine Optimierung von Nutzen und Kosten. Die Tugendethik könnte mit den Charakterstärken von Bewerber:innen verbunden werden, wie z.B. Gerechtigkeit und Klugheit, während der Kommunitarismus die Bedeutung gemeinschaftlicher Werte, wie zum Beispiel die Unternehmenskultur hervorhebt. Diese Ansätze bieten unterschiedliche Perspektiven, um ethische Ziele im Recruiting bewusst zu integrieren.

1.6.1 Ethik und KI

Zu Beginn möchte ich Fares Kayali zitieren, der in seiner Online-Lehrveranstaltung über Ethik in der KI spricht. Er definiert Ethik wie folgt:

„Ethik ist mehr als nur Guidelines, sie ist die Reflexion von Moral. Ethik enthält aber selber auch Aspekte, eine Lebenskunst, eine Suche nach dem glücklichen Leben, nach den Grundlagen des in-Sich-Guten, auch wenn man das objektiv nie perfekt finden oder formulieren wird [...]“ (Kayali, 2024 Min.:07:40-07:59)

Kayali beschreibt, dass Ethik über die bloße Reproduktion von Richtlinien hinaus geht und nach den Grundlagen eines gelingenden und guten Lebens sucht, auch wenn diese nie objektiv perfekt formuliert werden können. Ethik erfordert kritisches Hinterfragen, methodisches Arbeiten und echte Autonomie, um menschliche Gesetzgebung zu gestalten, die Achtung, Freiheit und Würde über die Reduzierung auf Daten stellt. Ethik in der KI sollte daher, als eigenständige, kritische Wissenschaft betrachtet werden, die mehr ist als eine bloße Interessensvertretung, als Guidelines oder technisches Werkzeug, sondern in engem Zusammenspiel mit ethischen Prinzipien entwickelt wird. Dabei darf KI als technisches Mittel, aber nie als Selbstzweck betrachtet werden, da Menschen und Umwelt von eigenständigem Wert sind. Bildung und Ethik zielen darauf ab, Menschen zu befähigen, kritisch und eigenständig zu denken, anstatt sie zu bloßen Inhalten von Informationen oder Profilen zu machen, wie es mit KI vergleichbaren Chatbots der Fall ist (Kayali, 2024, Min.: 07:00-13:02).

„Menschen nicht auf reine Datenspuren zu reduzieren“ (Kayali, 2024 Min.:08:36) sollte meiner Meinung nach eine ethische Grundhaltung in der gesamten Digitalisierung darstellen, die stets bewusst berücksichtigt werden sollte. Wie Kayali (2024) hervorhebt, wird in der Diskussion über Ethik in der KI häufig der sensible Umgang mit Daten in den Vordergrund gestellt. Dabei wird jedoch oft übersehen, dass hinter diesen Datenmengen Menschen stehen, deren Würde und Rechte geachtet werden müssen.

Die Nutzung von Künstlicher Intelligenz hat zwar großes Potenzial in allen möglichen Bereichen, aber Risiken zu minimieren sind klare ethische und strategische Rahmenbedingungen notwendig. Verschiedene Expert:innengremien, darunter der Ethikbeirat HR-Tech¹¹ (2024), arbeiten an Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von KI, insbesondere im Bereich des Personalmanagements. Sie konzentrieren sich auch auf die Menschen hinter den „Datenspuren“. So ist eine zentrale Forderung, dass KI-Lösungen unterstützend wirken und die Entscheidungsbefugnis der Menschen bewahrt werden soll. Ebenso entscheidend für sie ist, dass KI-Systeme auf empirisch fundierten und theoretisch nachvollziehbaren Grundlagen beruhen. Organisationen müssen sicherstellen, dass sie das Funktionsprinzip und die Datenverarbeitungslogik der eingesetzten KI vollständig verstehen und transparent kommunizieren. Der Datenschutz spielt eine zentrale Rolle, wobei Datenzweckbindung- und Minimierung im Einklang mit der DSGVO sichergestellt werden müssen. Um Diskriminierung zu verhindern, muss die Qualität der Daten gewährleistet und algorithmische Verzerrungen proaktiv überprüft werden (*Ethikbeirat HR Tech*, 2024, S. 19).

¹¹ HR-Tech: bezeichnet digitale Tools, Plattformen und Software, die automatisiert Daten verarbeiten, daraus personalbezogene Analysen und Empfehlungen ableiten und durch maschinelles Lernen ihre Entscheidungen anpassen können (*Ethikbeirat HR Tech*, 2024, S. 4).

Ein Beispiel für die Herausforderungen, die sich aus fehlerhaftem Training von KI ergeben, wird von Melanie Raidl (2023) thematisiert. Sie verfasste zu dem Thema einen Artikel im Standard, denn Künstliche Intelligenz kann bei fehlerhaftem Training zu voreingenommenen Ergebnissen führen, die wiederum voreingenommene Entscheidungen fördern und Vorurteile verstärken. Raidl führt ein Beispiel von Amazon an. Das Unternehmen entwickelte ein KI-gestütztes Bewerbungstool, das auf Grundlage von Daten aus Bewerbungen älterer Männer trainiert wurde. Dies führte dazu, dass die KI im praktischen Einsatz Frauen diskriminierte, indem sie das Wort „Frau“ in Bewerbungen negativ bewertete. Ein weiteres Beispiel ist die App Lensa, die KI-generierte Porträts erstellt. Sie geriet in die Kritik, da die Darstellung von Frauenbildern auf veraltete Stereotype zurückgriff (Raidl, 2023).

Diese Problematiken verdeutlichen die Bedeutung internationaler ethischer Standards. Tanja Carstensen und Kathrin Ganz (2023) beleuchten die Diskussion über die Transformation von Arbeitsprozessen durch KI und deren potenzielle Auswirkungen auf geschlechtsspezifische Ungleichheiten. Sie argumentieren, dass die zunehmende öffentliche Aufmerksamkeit für ethische Herausforderungen der KI zu einem Boom an Ethikrichtlinien geführt hat, wie die UNESCO-KI-Ethik-Empfehlung und die geplante EU-KI-Verordnung zeigen. Die UNESCO bietet einen globalen Werterahmen für Diversität, Fairness und Geschlechtergerechtigkeit und fordert Maßnahmen wie Gender-Aktionspläne, MINT¹²-Förderung und transparente Verfahren für KI-Entwicklung. Die geplante EU-KI-Verordnung zielt darauf ab, einheitliche Standards für KI-Technologien zu schaffen, insbesondere für Hochrisiko-Anwendungen wie Beschäftigungssysteme, mit Vorgaben zu Transparenz, Datenqualität und Risikomanagement. Kritiker:innen bemängeln jedoch fehlende Mechanismen für Betroffenenrechte und befürchten Deregulierung. Beide Ansätze betonen die Notwendigkeit, KI sozial gerecht und inklusiv zu gestalten, wobei die UNESCO stärker auf soziotechnische Perspektiven abzielt und die EU-Verordnung rechtlich bindend vor allem Produktregulierung anstrebt (Carstensen & Ganz, 2023, S. 38ff).

Auf der Meso-Ebene entwickelt sich der KI-Ethik-Diskurs bereits dynamisch, was positiv zu bewerten ist. Im Rahmen dieser Arbeit ist es jedoch zentral, den Blick auf die Meta-Ebene zu richten, wo Organisationen im Recruiting eine Schlüsselrolle einnehmen und die Verantwortung für die Einhaltung der KI-Ethik-Standards tragen und darüber hinaus auf der Micro-Ebene den Menschen als Lebewesen in den Mittelpunkt zu stellen. Daher möchte ich nochmal auf die Empfehlung des Ethikbeirats HR-Tech (2024) hinweisen. Der schlägt den Unternehmen die Einrichtung einer Ethikkommission vor, die dabei helfen kann, ethische Fragestellungen systematisch zu adressieren. Solche Kommissionen ermöglichen es, verschiedene Interessengruppen einzubeziehen und durch diskursive Methoden einen Konsens zu ethischen Standards und Vorgehensweisen zu erzielen. Darüber hinaus sind kontinuierliche Überprüfungen erforderlich, um die Einhaltung der Richtlinien zu gewährleisten, was durch geeignete institutionelle Prozesse, wie z.B. die Einrichtung eines internen KI-Beirats und KI-Fortbildungen, unterstützt werden sollte (*Ethikbeirat HR Tech*, 2024, S. 19).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Ethik in der KI mehr verlangt als Richtlinien – sie ist eine kritische Reflexion moralischer Grundlagen und sollte den Mensch in den Mittelpunkt stellen. Neben dem Schutz der Menschenwürde betonen Expert:innen die Bedeutung transparenter, diskriminierungsfreier KI-Anwendungen und fordern verbindliche ethische Standards. Fallbeispiele,

¹² MINT: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik.

wie diskriminierende Bewerbungstools, verdeutlichen die Risiken fehlerhafter Systeme. Internationale Ansätze wie die UNESCO-KI-Empfehlung und die EU-KI-Verordnung bieten wertvolle Rahmenbedingungen, während Unternehmen durch Ethikkommissionen und Schulungen ihre Verantwortung wahrnehmen sollten, KI sozial gerecht und inklusiv zu gestalten. Im nächsten Kapitel wird die Inklusion und die Wichtigkeit von Diversität im Arbeitssetting beschrieben.

1.6.2 Diversität im Recruiting

Diversity Management im Recruiting zielt darauf ab, die Vielfalt in der Belegschaft zu fördern und sicherzustellen, dass Menschen unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Alter, Religion, Behinderung oder sexueller Orientierung gleiche Chancen auf eine Beschäftigung haben. Dieses Kapitel beleuchtet, warum Diversität im Recruiting essenziell ist und welche Ansätze Unternehmen nutzen können, um Vielfalt zu fördern.

Im Mittelpunkt steht dabei der Begriff der Heterogenität, der die Unterschiedlichkeit von Individuen und deren Potenziale betont. Laut Christian Conrad (2017) umfasst Diversity Management die bewusste Berücksichtigung unterschiedlicher Merkmale, um diese in Entscheidungsprozessen gezielt einzubinden und die Chancengleichheit zu fördern. Besonders die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen bleibt eine Herausforderung, wie der geringe Anteil von nur etwa acht Prozent weiblicher Vorstandsmitglieder in den umsatzstärksten deutschen Unternehmen zeigt. Dies unterstreicht die Notwendigkeit effektiver Diversity-Strategien, um bestehende Ungleichheiten in der Praxis zu überwinden (Conrad, 2017, S. 190).

Falk S. Al-Omary betont außerdem, dass ein effektives Diversity Management es Unternehmen ermöglicht, sich als attraktive Arbeitgeber:in mit einem etablierten Employer Branding zu positionieren. Dies ist besonders relevant in einer Arbeitswelt, in der die Generation Y mit neuen Ansprüchen auftritt: Diese gut ausgebildete, technologieaffine und werteorientierte Gruppe fordert Flexibilität, Sinnhaftigkeit und Identifikation am Arbeitsplatz. Unternehmen, die diesen Bedürfnissen gerecht werden, haben im Wettbewerb um die besten Talente die klaren Vorteile.

Vielfalt ist laut Al-Omary nicht nur eine Frage der Zusammensetzung der Belegschaft, sondern auch ein wesentlicher Faktor für die Unternehmenskultur. Mitarbeiter:innen agieren zunehmend als eigenständige Kommunikator:innen und Markenbotschafter:innen, wie schon im Kapitel 1.4.6 erwähnt. Sie prägen nicht nur das Image eines Unternehmens, sondern bewerten die gelebte Unternehmenskultur und teilen ihre Eindrücke auf diversen Social-Media-Kanälen.

Wie kann man nun die Diversität in Organisationen oder Unternehmen fördern? Die Studie von Rosa Fitriana „Cultivating inclusivity: A comprehensive study of diversity, inclusion initiatives and employee satisfaction“ zeigt, dass ein starkes unternehmerisches Engagement für Vielfalt und Integration entscheidend ist, da es die Einstellung und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen verbessert und die Zufriedenheit mit Diversity-Programmen sowie die Loyalität gegenüber dem Unternehmen stärkt. Besonders wichtig ist dabei die Förderung von Inklusion, die nicht nur psychologische Vorteile bietet, sondern auch als Schlüsselfaktor für den Erfolg von Diversity-Initiativen gilt. Um diese Ziele zu erreichen, sollten Unternehmen effektive Schulungsprogramme implementieren, die nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch Verhaltensänderungen fördern und Mitarbeiter:innen dazu befähigen, aktiv zu einem integrativen Arbeitsumfeld beizutragen. Kollaborative Teamstrukturen spielen hierbei eine zentrale Rolle, da sie den Austausch von Ideen

und Perspektiven fördern und so eine Kultur der Vielfalt unterstützen. Gleichzeitig ist es wichtig, Inklusion als Kernelement in die Diversity-Strategie zu integrieren und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle Mitarbeiter:innen wertgeschätzt fühlen. Eine langfristige Strategie, die individuelles Lernen mit teamorientierten Maßnahmen kombiniert, hilft dabei, Sensibilisierung und Unterstützung für Vielfalt nachhaltig zu verankern und Wettbewerbsvorteile zu sichern (Fitriana, 2023, S. 157).

Diversity Management wird, wie Al-Omary betont, zu einer Überlebensfrage für Unternehmer:innen. Er schreibt, wer die Individualität seiner Belegschaft anerkennt und gezielt fördert, kann langfristig loyale Mitarbeiter:innen sowie eine vielfältige und breite Adressat:innenschaft gewinnen. Führungskräfte, die die Einzigartigkeit ihrer Teams wertschätzen, sind nicht nur in der Lage, Aufgaben effektiver zu verteilen, sondern können auch gezielter auf die Bedürfnisse und Erwartungen unterschiedlicher Zielgruppen eingehen (Al-Omary, 2016, S. 4).

In der Sozialen Arbeit könnte Diversität in der Zusammensetzung der Fachkräfte einen positiven Einfluss auf die Erreichbarkeit und Akzeptanz vielfältiger Adressat:innengruppen haben. Eine divers aufgestellte Belegschaft ermöglicht es potenziell, kulturelle oder sprachliche Barrieren zu reduzieren und Identifikationsmöglichkeiten zu schaffen, da gemeinsame Hintergründe oder Erfahrungen geteilt werden. Hypothetisch könnte eine vielfältige Zusammensetzung von Sozialarbeiter:innen dazu beitragen, die Inklusion zu fördern und die Zugänglichkeit sozialer Angebote für verschiedene Zielgruppen zu erhöhen.

Wie kann Diversity Management dazu beitragen, das Recruiting erfolgreich zu gestalten? Eine aktive Anpassung der Recruiting-Strategien ist hierbei entscheidend. Unternehmen sollten ihre Methoden regelmäßig überprüfen und flexibel an die sich wandelnden Marktbedingungen sowie die Erwartungen potenzieller Bewerber:innen anpassen. Gleichzeitig bietet Vielfalt einen klaren Wettbewerbsvorteil: Indem Unternehmen Diversity gezielt als strategischen Faktor in ihren Recruiting-Prozessen einsetzen, können sie nicht nur die besten Talente gewinnen, sondern sich auch als attraktive und fortschrittliche Arbeitgeber:innen positionieren, die sich positiv von der Konkurrenz abheben.

Durch den Abschnitt zeigt sich, dass Diversity Management ein zentraler Erfolgsfaktor sein kann, der Unternehmen hilft, sich im Recruiting als attraktive Arbeitgeber:innen zu positionieren. Durch die gezielte Förderung von Vielfalt und die Anpassung von Recruiting-Strategien an unterschiedliche Zielgruppen können Unternehmen nicht nur die besten Talente gewinnen, sondern auch langfristig binden. Inklusive Sprache, Empowerment von Frauen und die Sensibilisierung von Recruiter:innen sind dabei essenziell, um unbewusste Vorurteile abzubauen. Eine diverse Belegschaft stärkt die Innovationskraft und ermöglicht es, die vielfältigen Erwartungen von Mitarbeiter:innen und Adressat:innen besser zu erfüllen. Gleichzeitig verbessert Vielfalt die Außenwahrnehmung des Unternehmens und erhöht somit die Wettbewerbsfähigkeit. So kann Diversity-Management im Recruiting zum Schlüssel für nachhaltigen Erfolg werden.

1.6.3 Zusammenfassung ethischer Anforderungen

Diese vorigen Kapitel widmeten sich der Integration ethischer Theorien in den Recruiting-Prozess und betonten dabei auch die Bedeutung von Diversität als ethisches und strategisches Prinzip. Ausgehend von der Kant'schen Ethik wurde gezeigt, dass Bewerber:innen mit Würde, Respekt und in ihrer Autonomie ernst genommen werden müssen. Ein diskriminierungsfreier, transparenter und

fairer Umgang ist dabei nicht nur moralisch geboten, sondern auch Grundlage für ein inklusives Recruiting. Der Utilitarismus liefert darüber hinaus eine Perspektive, die die Folgen von Auswahlprozessen in den Blick nimmt. Ziel ist die Maximierung des Gesamtnutzens, wie durch objektive Verfahren, die Verzerrungen minimieren und sowohl die Passgenauigkeit als auch die Diversität im Unternehmen erhöhen können. Die Tugendethik und der Kommunitarismus erweitern den Fokus um persönliche und gemeinschaftsbezogene Werte. Sie legen nahe, im Recruiting nicht nur fachliche Qualifikationen zu bewerten, sondern auch Tugenden wie Gerechtigkeit, Besonnenheit oder Teamfähigkeit zu berücksichtigen. Dadurch können Bewerber:innen ausgewählt werden, die nicht nur zur Aufgabe, sondern auch zur Unternehmenskultur und ihren sozialen Dynamiken passen.

Diversität spielt dabei eine zentrale Rolle, da sie nicht nur Gerechtigkeitsfragen berührt, sondern auch die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen stärkt. Ein inklusives Recruiting erkennt die Heterogenität der Bewerber:innen als Ressource und zielt darauf ab, Barrieren für unterrepräsentierte Gruppen abzubauen. Es berücksichtigt geschlechtliche, kulturelle, altersbezogene und soziale Vielfalt und stellt sicher, dass alle Menschen unabhängig von ihrer Herkunft, ihrem Geschlecht oder ihrer Identität faire Chancen auf Teilhabe erhalten. Der bewusste Umgang mit Diversität erfordert dabei nicht nur strukturelle Maßnahmen, sondern auch eine ethische Grundhaltung, die auf Gleichwertigkeit und Anerkennung basiert. Ethik im Recruiting bedeutet daher auch, Vielfalt als normativen Wert zu begreifen, der in allen Phasen des Auswahlprozesses sichtbar werden muss – sei es durch inklusive Sprache, vielfältige Auswahlgremien oder eine kontinuierliche Sensibilisierung der Verantwortlichen.

Im Zusammenspiel mit den diskutierten ethischen Ansätzen wird deutlich, dass Diversität im Recruiting nicht als Zusatz, sondern als zentrales Element ethischer Personalgewinnung verstanden werden muss. Ein wertebasiertes Recruiting zielt darauf, faire, inklusive und transparente Prozesse zu gestalten, die sowohl individuellen Bedürfnissen als auch gesellschaftlichen Anforderungen gerecht werden.

1.7 Candidate Journey und Candidate Experience

Wöber Andrea

Nachdem die ethischen Grundlagen und die Bedeutung von Diversität im Recruiting-Prozess beleuchtet wurden, richtet sich nun der Blick auf die konkrete Gestaltung der Bewerbungsprozesse aus Perspektive der Bewerber:innen. Die Candidate Journey und die damit verbundenen Erlebnisse, die sogenannte Candidate Experience, bieten einen strukturierten Zugang, um die Qualität in jeder Phase des Recruitings systematisch zu analysieren. Dabei zeigt sich, wie essenziell eine positive Wahrnehmung durch Bewerber:innen ist, um langfristig als attraktive Organisation wahrgenommen zu werden.

1.7.1 Die Candidate Journey nach Tim Verhoeven

Die Candidate Journey ist eine Beschreibung vom Verlauf eines Bewerbungsprozesses, den Kandidat:innen vom Erstkontakt mit einem Arbeitgebenden bis zur endgültigen Entscheidung für oder gegen eine Anstellung durchlaufen. Sie besteht aus etlichen Berührungs punkten, den

sogenannten Touchpoints, an denen Bewerbende mit dem Unternehmen in Kontakt treten. Diese Kontaktpunkte beeinflussen, ob ein Unternehmen als attraktiv und vertrauenswürdig wahrgenommen wird. Angenehme Erlebnisse tragen dazu bei, dass Bewerbende einen Recruiting-Prozess weiterverfolgen. (Verhoeven, 2016, S. 36f).

Dieser Weg durch den Bewerbungsprozess kann laut Tim Verhoeven (2016) zeitlich in drei Hauptphasen unterteilt werden, was in der folgenden Darstellung ersichtlich wird:



Abbildung 2: Hauptphasen der Candidate Journey nach Verhoeven (2016), eigene Darstellung

Die Phase vor dem Bewerbungsprozess, in dieser Arbeit wird sie Phase 1 genannt, umfasst den Erstkontakt potenzieller Kandidat:innen mit dem Unternehmen, sei es durch Stellenanzeigen, die Karriereseite, Social-Media-Profile oder durch Empfehlungen. Dieser erste, manchmal auch nur unbewusst wahrgenommene Eindruck, ist entscheidend und bestimmt, ob Bewerber:innen ein ehrliches Interesse am Unternehmen entwickeln (Verhoeven, 2016, S. 36). Wenn Unternehmen ihre Webseiten und Stellenanzeigen auf die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe anpassen, kann dies für die Gewinnung von Arbeitskräften von großem Vorteil sein (Verhoeven, 2016, S. 141).

In der zweiten Phase des Bewerbungsprozesses, treten die Kandidat:innen aktiv in Interaktion mit dem Unternehmen, etwa durch das Abschicken einer Bewerbung, einem E-Mail-Verkehr mit der Personalabteilung, durch persönliche Gespräche oder durch die Teilnahme an einem Assessment. Transparente und respektvolle Kommunikation an diesen gerade genannten Touchpoints trägt dazu bei, dass sich Bewerbende wertgeschätzt und fair behandelt fühlen (Verhoeven, 2016, S. 36). Laut Rütten und Verhoeven (2024) können zum Beispiel vereinfachte Bewerbungsprozesse und transparente Gehaltsangaben einen Beitrag für ein positives Bewerbererlebnis schaffen. Aber vor allem sind Vorstellungsgespräche essenziell für die Qualität und Effizienz des Auswahlprozesses. Sind Teams im Recruiting-Prozesses involviert, so sollten sie im Umgang mit der Situation und Bewerbenden geschult sein. Klare Workflows in dieser Phase stärken das professionelle Erscheinungsbild eines Unternehmens und tragen dazu bei, dass Bewerbende sich für das Unternehmen aktiv entscheiden (Rütten & Verhoeven, 2024, S. 141f).

Die letzte Phase der Candidate Journey umfasst den Umgang des Unternehmens mit der endgültigen Entscheidung, unabhängig davon, ob es sich um eine Zusage oder Absage handelt. Zu den Touchpoints in dieser Phase zählen das Vertragsangebot, die Strukturierung des Onboardings und die Kommunikation bei Absagen. Ein respektvoller Umgang auch im Falle einer Absage kann dazu beitragen, dass die Bewerber:innen das Unternehmen in positiver Erinnerung behalten, während ein gut strukturiertes Onboarding die Bindung neuer Mitarbeitender unterstützt (Verhoeven, 2016, S. 36f). Ein positives Absageerlebnis kann dazu führen, dass Bewerber:innen zu einem späteren Zeitpunkt erneut eine Stelle in dem Unternehmen in Betracht ziehen. Zudem stärkt ein wertschätzender und professioneller Umgang im Absageprozess den Ruf des Unternehmens, da

sowohl positive als auch negative Erfahrungen von den Betroffenen im Freundes- und Bekanntenkreis geteilt werden. So kann ein unfreundliches Absagen dem Unternehmensimage langfristig schaden. Auch Die Studie von Softgarden (2024) zeigt, dass ein negativer Multiplikatoreffekt entstehen kann, wenn Bewerber:innen sich im Recruiting-Prozess schlecht behandelt fühlen, da sie das Unternehmen nicht nur später als potenziellen Arbeitgeber:innen ablehnen, sondern möglicherweise auch andere Kandidat:innen davon abhalten, sich zu bewerben (Softgarden, 2024).

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über zentrale Touchpoints in den verschiedenen Phasen der Candidate Journey und zeigt auf, welche Kontaktmöglichkeiten Unternehmen nutzen, um potenzielle Mitarbeiter:innen anzusprechen, zu informieren, auszuwählen und möglichst langfristig zu binden.

Phase (BW = Bewerbung)		Touchpoint
Vor der BW Phase I	Anziehung	Imageanzeige, Messeauftritt, Mitarbeiter:innenblogs, Stellenanzeigen, Social Media-Auftritte
	Information	Infobroschüre, Mitarbeiter: innenberichte, Website, Unternehmensblog oder -newsletter, Karriereseite, Leitbild
Während BW Phase II	Bewerbung	Online-Bewerbungsformular, E-Mail-Kommunikation, telefonischer Kontakt
	Auswahl	Bewerbungsgespräche, Assessment, Arbeitserprobung Feedbackgespräche, Teamgespräche
Nach der BW Phase III	Onboarding	Vertragsangebot, Einführungsveranstaltungen, Probetag, Einarbeitungspläne, Mentoring-Programme, Probezeit
	Bindung	regelmäßige Feedbackgespräche, Supervision, Weiterbildungsangebote, Teamevents

Tabelle 1: Mögliche Touchpoints entlang der Candidate Journey, eigene Darstellung

Ein erweitertes Modell von Verhoeven (2016) unterteilt die Candidate Journey in sechs Phasen mit spezifischen Touchpoints (Verhoeven, 2016, S.36). Die folgende Darstellung aus dem Werk „Die perfekte Candidate Journey und Experience“ von Wisotzky (2003) bietet einen Überblick darüber, wie ein Recruiting-Prozess idealerweise gestaltet werden kann, um sowohl für Bewerber:innen als auch für Unternehmen zufriedenstellend zu verlaufen. Die Grafik vermittelt eine ganzheitliche Orientierung und fördert das Verständnis der Candidate Journey und Experience (Wisotzky, 2023, S. 52). Zur besseren Übersicht wird die folgende Grafik an dieser Stelle verkleinert im Querformat dargestellt; eine lesefreundliche Version in Originalgröße ist im Anhang im A4-Format zu finden. Das bereits in Kapitel 1.4.5 erläuterte Employer-Branding spielt dabei in allen Phasen des Recruitings eine bedeutende Rolle.

Die Candidate Journey und Experience im Recruitingprozess



Abbildung 3: Die Candidate Journey und Experience im Recruiting-Prozess. (© Hans-Heinz Wisotzky, 2023, S.9/GainTalents® 2023. All Rights Reserved)

1.7.2 Der Sinn eines Candidate Experience Managements

Durch das gezielte Gestalten der in der Grafik abgebildeten Touchpoints, können laut Tim Verhoeven (2016) Unternehmen sicherstellen, dass alle Berührungspunkte eine positive Erfahrung für Bewerbende bieten und das Unternehmen als vertrauenswürdig und wertschätzend wahrgenommen wird.

Dieses Gestaltungskonzept, auch Candidate Experience Management genannt, erfordert immer eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, denn aus Sicht der Bewerbenden sind interne Strukturen, etwa welche Abteilung für welche Phase im Bewerbungsprozess zuständig ist, zweitrangig. Sie erwarten vielmehr einen durchgängig positiven und konsistenten Bewerbungsprozess (Verhoeven, 2016, S. 37). Verhoeven erweitert die Candidate Journey um ein Modell, das speziell darauf ausgelegt ist, den Reifegrad der Candidate Experience zu steigern. Durch die strategische Gestaltung und Überprüfung dieser Phasen und Touchpoints können laut ihm Unternehmen potenzielle Schwächen im Recruiting-Prozess identifizieren und optimieren, wodurch langfristig sowohl die Candidate Experience als auch das Unternehmensimage gestärkt werden. Diverse Kennzahlen wie die Click-Through-Rate (CTR)¹³ ermöglichen es, den Reifegrad des Recruitings messbar zu steigern und gezielte Verbesserungen vorzunehmen.

¹³ Click-Through-Rate (CTR)

Die Click-Through-Rate (CTR) bezeichnet das Verhältnis von Klicks auf eine Anzeige zu der Gesamtzahl der angezeigten Aufrufe von Werbemittel (Onlinemarketinglexikon, 2025), abgerufen am 02.02.2025 von <https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-click-through-rate-ctr>

1.7.3 Die Candidate Persona

Zielgruppenstudien nehmen laut Rütten & Verhoeven (2024) die Bedürfnisse, Wünsche und Ängste von Bewerber:innen genau unter die Lupe. Hier werden die Präferenzen der Arbeitssuchenden wie Gehalt, Arbeitszeit und die Art und Weise der Stellensuche, genau analysiert. Der Zweck der Studien ist es, die jeweilige Zielgruppe besser zu verstehen und sie im Recruiting-Prozess mit einer Art „Candidate Persona“ gezielt anzusprechen. Diese Studien werden mitunter von Organisationen in Auftrag gegeben, um die eigenen Candidate Journey zu verbessern (Rütten & Verhoeven, 2024, S. 49).

Eine der größten Anbieter von Zielgruppenstudien ist die Firma Universum Global, die 2024 die attraktivsten Arbeitgeber:innen für Berufseinsteigende in Österreich in einer Umfrage evaluiert haben. Von allen untersuchten Arbeitgeber:innen in Österreich konnte die Caritas, als einziger genannter Player des Sozialen Bereichs, Platz 45 erreichen (Universum Global, 2024, S. 7). Als Top-Präferenzen für die Entscheidung für eine Arbeitsstelle wurden folgende Parameter ermittelt: 1. hohe zukünftige Verdienstmöglichkeiten, 2. Wettbewerbsfähiges Grundgehalt, 3. Professionelle Weiterbildung und Entwicklung, 4. vielfältige Aufgabenbereiche, 5. gute Referenz für die zukünftige Karriere, 6. ein freundliches Arbeitsumfeld, 7. Flexible Arbeitsbedingungen, 8. Unterstützung bei der zukünftigen Ausbildung, 9. Respekt gegenüber den Mitarbeitenden, Förderung der Work-Life-Balance (Universum Global, 2024, S. 12).

Da dieses Modell auf einer stark technischen Herangehensweise basiert, wird es in dieser Arbeit nicht weiter vertieft. Stattdessen wird eine phänomenologische Perspektive gewählt, da diese im Sinne des Forschungszieles einen tieferen Einblick in die subjektiven Wahrnehmungen von Bewerber:innen ermöglicht.

1.8 Wahrnehmen und Entscheiden – Recruiting-Prozesse im Licht der Phänomenologie

In Bewerbungssituationen entscheidet nicht allein der Austausch von Informationen über den weiteren Verlauf, sondern häufig gibt das persönliche Erleben des Recruiting-Prozesses den Ausschlag für eine Entscheidung (Verhoeven, 2016, S. 12). Um derartige Entscheidungsprozesse besser zu verstehen, erscheint es sinnvoll, Wahrnehmung nicht als rein kognitiven Vorgang, sondern aus einer phänomenologischen Sicht, nämlich als leiblich verankerten Zugang zur Welt im Sinne Merleau-Pontys (1966; 2010) zu begreifen.

1.8.1 Wahrnehmung aus phänomenologischer Sicht.

Die Phänomenologie¹⁴ fragt danach, wie sich etwas in der persönlichen Erfahrung zeigt und welche Bedingungen dafür sorgen, dass etwas überhaupt als bedeutungsvoll erlebt wird. Dabei steht nicht

¹⁴ Die Phänomenologie wurde von Edmund Husserl (1859–1938) begründet und wird oft als „Erscheinungslehre“ bezeichnet. Der Begriff stammt aus dem Altgriechischen „phainomenon“, was „das Sichtbare“ oder „Erscheinung“ bedeutet. Phänomenologie beschäftigt sich mit allem, was dem Bewusstsein erscheint, also mit der Art und Weise, wie Menschen die Welt erleben. Dabei verfolgt sie einen beschreibenden Ansatz, der versucht, Erfahrungen möglichst vorurteilsfrei und ohne Rückgriff auf bestehende Theorien zu analysieren. Im Gegensatz zur Naturwissenschaft, die Erkenntnisse oft aus einer objektiven Außenperspektive gewinnt, rückt

das Objekt¹⁵ selbst im Vordergrund, sondern die Weise, in der es für jemanden in Erscheinung tritt. Wahrnehmung wird nicht als passives Aufnehmen verstanden, sondern als ein aktives Geschehen, in dem sich Sinn herausbildet (Dzwiza & Breyer, 2019, S. 218f). Maurice Merleau-Ponty (1966/2010) beschreibt in seinem Werk „Phänomenologie der Wahrnehmung“ Wahrnehmung nicht als bloßes kognitives Erfassen von Informationen, sondern als ein Geschehen, das im gesamten menschlichen Leib verankert ist. Dieser Leib entzieht sich, im Unterschied zum Körper, dem objektiven Blick von außen und ist daher nicht vollständig beschreibbar. Er ist der Ausgangspunkt, von dem aus Menschen die Welt wahrnehmen. Die Welt wird also nicht durch einen unbefangenen Körper mit neutralen Sinnen erlebt, sondern immer aus einer bestimmten Haltung heraus, in Bewegung und im Kontakt mit der Umgebung. Merleau-Ponty beschreibt den Leib deshalb als das „Vehikel des Zur-Welt-Seins“ (Merleau-Ponty, Boehm et al, 1966/2010, S. 104ff). Thiemo Breyer und Erik Norman Dzwiza (2019) betonen zusätzlich, dass Bedeutung nicht unabhängig vom wahrnehmenden Menschen entsteht. Vielmehr bildet sie sich im Zusammenspiel von Empfindung, Bewegung und Aufmerksamkeit. Sie nennen dieses Zusammenspiel ein „phänomenales Feld“ (Dzwiza & Breyer, 2019, S. 228f). Im Kontext mit Recruiting ließe sich zum Beispiel im Vorstellungsgespräch ein phänomenales Feld beobachten. So könnte ein bestimmter Tonfall oder Blick zwischen den Beteiligten Gefühle wie Unbehagen oder Vertrauen hervorrufen. Merleau-Ponty (1966/2010) beschreibt weiters mit dem Begriff der „Situationsräumlichkeit“, dass jede Wahrnehmung in einem bestimmten Raum, zu einem bestimmten Zeitpunkt, aus einer bestimmten Perspektive und Stimmung heraus geschieht (Merleau-Ponty, Boehm, et al., 2010, S. 125f). Für die Candidate Experience könnte dies bedeuten, dass der räumlich-situative Kontext bewusst berücksichtigt werden sollte. So könnte ein Probetag den Bewerber:innen zusätzliche Perspektiven und Erlebnisse eröffnen. Zugleich ist Wahrnehmung nie nur individuell. Sie wird von Anfang an durch andere mitgeprägt. Thomas Bedorf (2015) nennt dieses gemeinsame Erleben „Zwischenleiblichkeit“. Damit drückt er aus, dass Menschen sich nicht einfach nur gegenüberstehen, sondern in Beziehung zueinanderstehen, auch ohne Worte (Bedorf, 2015, S. 142). Bernhard Waldenfels (2016) schreibt dazu, dass der eigene Leib „auf unserer Seite“ steht. Er ist stets spürbar, aber nie vollständig greifbar (Waldenfels, 2016, S. 2). Und Emmanuel Alloa (2016) beschreibt den Leib schließlich als etwas, das nicht auf eine bestimmte Funktion oder Rolle beschränkt werden kann. Der Leib ist zugleich Ursprung und Träger der Wahrnehmung, er ist stets beteiligt an dem, was geschieht (Alloa, 2016, S. 143). Daraus ergibt sich, dass Entscheidungsprozesse nicht ausschließlich kognitiv-rational verstanden werden können, sondern leibliche Empfindungen auch eine Rolle spielen und diese basieren wieder auf Wahrnehmung. Für Entscheidungen in Recruiting- Prozessen wird sich demnach nicht immer ein klarer Grund benennen lassen, aber sie beruhen stets auch auf der Wahrnehmung.

In dieser Arbeit wird zusätzlich davon ausgegangen, dass die Wahrnehmung der Candidate Journey von früheren Erfahrungen, den sogenannten Retentionen, und von zukünftigen Erwartungen, den sogenannten Protentionen, beeinflusst wird. Denn nach einer These des deutschen Philosophen und Phänomenologen Martin Heidegger (2006) existiert der Mensch nicht nur im Moment, sondern

die Phänomenologie die subjektive Erfahrung in den Mittelpunkt. Ihr Ziel ist es, die Strukturen und Bedeutungen aufzudecken, die unserem Erleben zugrunde liegen (Endriss, 2023, S. 86). Die von Edmund Husserl begründete Phänomenologie wurde im Laufe der Zeit weiterentwickelt und vertieft, wobei neue Ansätze die Rolle der subjektiven Erfahrung, der Leiblichkeit, in den Mittelpunkt rückten.

¹⁵ In dieser Arbeit wird das Recruiting-Verfahren von Sozialarbeiter:innen als phänomenologisches Objekt verstanden. Dabei steht nicht das Verfahren als solches im Vordergrund, sondern die Art und Weise, wie es in der subjektiven Wahrnehmung erlebt, gedeutet und leiblich erfahren wird.

sein „Sein“ ist stets mit Vergangenheit und Zukunft verknüpft (Heidegger, 2006, S. 387). Bewerber:innen treten nicht wie ein unbeschriebenes Blatt neutral in den Recruiting-Prozess ein, sondern sie bringen ihre individuellen Vorstellungen, biografischen Prägungen, unterschiedliche berufliche Vorerfahrungen und lebenssituative Kontexte mit. Dementsprechend unterschiedlich können gleiche Phänomene gedeutet werden. Ein verzögerter Bewerbungsprozess kann beispielsweise als Ausdruck von Desinteresse interpretiert werden oder als Hinweis auf eine hohe Belastung des Recruiting-Teams. Die Interpretation hängt dabei auch von Bewerbungs-Vorerfahrungen, der individuellen Lebenssituation und der Dringlichkeit der Rückmeldung ab. Dies korreliert mit den Erkenntnissen von Alfred Schütz und Thomas Luckmann (2017), die in ihrem Werk „Strukturen der Lebenswelt“ verdeutlichen, dass jede neue Erfahrung nicht isoliert, sondern in Bezug auf bereits gemachte Lebenserfahrungen interpretiert wird. Menschen nehmen ihre Umwelt daher nicht objektiv wahr, sondern durch einen Filter ihrer biografischen Erlebnisse und sozialen Kontexte (Schütz & Luckmann, 2017, S. 110f). Darüber hinaus haben atmosphärische Faktoren für das subjektive Erleben der Candidate Journey einen großen Einfluss. Gernot Böhme (1995) beschreibt Atmosphäre in seinem Werk „Neue Ästhetik“ als eine Wechselwirkung aus räumlichen, sozialen und emotionalen Elementen. Wahrnehmung wird so als eine Erfahrung in Bezug auf anwesende Menschen, Gegenstände und die gesamte Umgebung verstanden (Böhme, 1995, S. 25ff). So kann die atmosphärische Gestaltung eines Bewerbungsgesprächs, etwa durch eine wertschätzende Kommunikation, beeinflussen, wie Bewerber:innen das Unternehmen wahrnehmen und ob sie sich langfristig damit identifizieren können. Ebenso wichtig ist der Raum, in dem das Gespräch stattfindet. Ein weiterer entscheidender Aspekt ist die bereits erwähnte Intersubjektivität der Candidate Journey. Bewerber:innen erleben Prozesse nicht isoliert, sondern im sozialen Austausch mit anderen. Nach Ansicht von Schütz und Luckmann (2017) sind menschliche Erfahrungen und ihr Horizont immer im Zusammenhang mit den Erfahrungen anderer Personen zu sehen (Schütz & Luckmann, 2017, S. 215f). So prägen Bewertungen auf Plattformen wie Kununu oder Erfahrungen aus dem persönlichen Netzwerk die Erwartungen an einen Recruiting-Prozess und beeinflussen, ob ein Unternehmen als attraktiv wahrgenommen wird. Wird die Unternehmenskommunikation als widersprüchlich erlebt, könnte dies das Vertrauen in die Organisation nachhaltig beeinträchtigen.

Diese Wahrnehmung von Recruiting-Prozessen aus der Perspektive der Bewerber:innen spielt somit eine zentrale Rolle für den Erfolg moderner Rekrutierungsstrategien und wird oft vernachlässigt. Diese Lücke versucht eine Studie der Universität Münster zu verkleinern: Meinald Thielsch et al. (2021), betont dass Bewerber:innen klassische Online- und Offline-Maßnahmen wie Stellenanzeigen auf Unternehmenswebseiten oder in Printmedien stark bevorzugen. Digitale und insbesondere soziale Medien als Recruiting-Kanäle stoßen hingegen auf geringere Akzeptanz. Die Vorliebe für traditionelle Kanäle wird dabei mit dem sogenannten „Mere-Exposure-Effekt“ erklärt, der besagt, dass Menschen Vertrautes tendenziell als positiver wahrnehmen. Für Bewerber:innen ist die Vertrautheit mit einem Kanal, der ihnen Sicherheit und Stabilität vermittelt, entscheidend, da sie im Bewerbungsprozess häufig nach Hinweisen auf Verlässlichkeit und Fairness des Unternehmens suchen (Thielsch et al., 2021, S. 125f). Wahrnehmungen sind dabei nicht gleichzusetzen mit festen Entscheidungskriterien. Während Wahrnehmungen individuell und situativ sind, bilden sie die Grundlage für eine Bewertung, die in eine bewusste Entscheidung einfließt. Vertrautheit ist im Bewerbungsprozess also als situative Wahrnehmung zu verstehen, die nicht selbst das Entscheidungskriterium darstellt, aber häufig auf ein solches hinweist. Dies könnte Sicherheit, Transparenz oder Vertrauenswürdigkeit sein und diese Kriterien fließen in bewusste Entscheidung ein. Beispielsweise kann eine Bewerber:in das Vorstellungsgespräch als distanziert oder

unangenehm empfinden. Diese subjektive Wahrnehmung führt dann möglicherweise zur Ablehnung des Stellenangebots, weil das Entscheidungskriterium „wertschätzende Kommunikation“ nicht erfüllt wurde.

1.8.2 Weitere Entscheidungskriterien im Recruiting-Prozess

Während zuvor die Wahrnehmung im Recruiting phänomenologisch betrachtet wurde, folgt nun der Blick auf Entscheidungskriterien aus der Recruiting-Literatur, die eng mit den zuvor beschriebenen Wahrnehmungen verbunden sein können. Entscheidungskriterien sind unter anderem die Passung zur Lebenssituation, zur Ausbildung, zu beruflichen Erfahrungen sowie zu den individuellen Karrierewünschen. Darüber hinaus betont Sven Schnitzler (2020), dass auch das Auftreten von Unternehmensvertreter:innen entscheidend sein kann. Ein unsympathischer Eindruck oder Dissonanzen in der Kommunikation während des Bewerbungsverlaufs können dazu führen, dass Bewerber:innen ein Angebot ablehnen, weil Erwartungen, wie etwa Wertschätzung nicht erfüllt wurden (Schnitzler, 2020, S. 25). Ein weiterer Aspekt betrifft die räumliche Gestaltung von Bewerbungssituationen. Verhoeven (2016) hebt hervor, dass Details wie Möblierung, Raumgestaltung oder das Verhalten am Empfang die Wahrnehmung stark prägen können (Verhoeven, 2016, S. 2). Wobei anzunehmen ist, dass nicht der Raum an sich entscheidet, sondern die Stimmung, die er vermittelt, zum Beispiel das Gefühl, willkommen zu sein. Diese Wirkung kann ausschlaggebend dafür sein, ob eine Organisation als professionell, zugewandt und vertrauenswürdig erlebt wird. Zunehmend relevant wird auch das zukünftige Team als sozialer Bezugspunkt. Wie Wisotzky (2023) beschreibt, möchten viele Bewerber:innen das Team bereits im Recruiting-Prozess kennenlernen, um ein Gefühl für die Zusammenarbeit, die Haltung und das Miteinander zu entwickeln (Wisotzky, 2023, S. 122). Neben dieser persönlichen Ebene spielen auch Informationen zu Teamgröße, Altersstruktur oder durchschnittlicher Betriebszugehörigkeit eine Rolle, da sie Rückschlüsse auf Stabilität und Entwicklungsmöglichkeiten zulassen (Wisotzky, 2023, S. 131). Zudem empfiehlt Wisotzky, neue Mitarbeitende bereits vor Arbeitsbeginn, etwa in der Zeit zwischen Vertragsunterzeichnung und erstem Arbeitstag, zu Team- oder Firmenevents einzuladen, um frühzeitig Zugehörigkeit und Identifikation zu fördern (Wisotzky, 2023, S. 143). Auch Michael Zirkler und Birgit Werkmann-Karcher (2023) betonen, die Bedeutung von Teams in einem gelungenem Onboarding-Prozess nicht unterschätzt werden darf (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2023, S. 321).

Insgesamt wird deutlich: Wahrnehmungen wie Raumgestaltung, persönliche Begegnungen oder erste Eindrücke vom Team sind nicht für sich genommen ausschlaggebend. Sie entfalten ihre Bedeutung erst dann, wenn sie mit individuellen Erwartungen und Bedürfnissen in Verbindung treten. Als Bewertungsgrundlage können sie Entscheidungskriterien wie Vertrauen, Sicherheit, soziale Passung oder Wertschätzung aktivieren und damit beeinflussen, ob eine Stelle angenommen wird.

1.8.3 Entscheidungen aus phänomenologischer Perspektive

Wöber Andrea

„Im Entscheiden sind wir Wanderer, Kompass und das neue Land“ (Ernst Bloch, 1978)

Wie Thomas Fuchs (2007) in seiner Abhandlung „Was heißt sich entscheiden?“ betont, können Entscheidungen nur dann sinnvoll verstanden werden, wenn sie aus einer subjektiven Perspektive betrachtet werden. Das Sich-Entscheiden ist demnach mehr als ein bloßer Ablauf kognitiver oder neuronaler Prozesse. Stattdessen geht es darum, wie Menschen Entscheidungen erleben, nämlich als eine aktive Auseinandersetzung mit verschiedenen Möglichkeiten, die durch Wünsche, Bewertungen und persönliche Bedeutungen geprägt sind. Die phänomenologische Perspektive hebt hervor, dass Entscheidungen sich in einem bewussten Verhältnis zur Zukunft entwickeln und nicht auf bloßen neuronalen Mechanismen beruhen. Ohne die subjektive Erfahrung wie das Spüren und Fühlen möglicher Optionen verliert der Entscheidungsprozess seine Bedeutung und seinen Sinn (Fuchs, 2007, S. 106ff). Fuchs hinterfragt rein naturwissenschaftliche Ansätze, die Entscheidungen als vollständig von neuronalen Prozessen determiniert darstellen und die Erlebniswelt der handelnden Person als bloße Illusion abtun. Entscheidungen, so Fuchs, sind keine mechanisch-deterministischen Abläufe, sondern dynamische Sinnbildungen, die durch persönliche Werte und das Erleben von Stimmigkeit oder Kongruenz geprägt sind. Er resümiert, dass Entscheiden ein lebendiger, fortschreitender Prozess, in dem Verstand und Gefühl zusammenwirken. Ziel seines Verständnisses ist es, zu spüren, dass das Ergebnis passt und stimmig ist. Dabei beeinflussen und verändern sich Gedanken, Gefühle und Empfindungen im Laufe der Entscheidung. Das Ergebnis kann sich also nicht einfach aus vorher bestehenden Ursachen oder Gründen erklären lassen. Auch ist es nicht so, dass eine separate Ich-Instanz die Entscheidung trifft; vielmehr entwickelt sich der Mensch selbst im Verlauf der Entscheidung weiter und kann sich dann mit dem gewählten Weg identifizieren. Diese innere Übereinstimmung, die dann als Selbstbestimmung und Freiheit erlebt werden kann, fühlt sich wahrscheinlich eher wie eine stimmige Fügung an, also etwas, das gut und nicht rein willkürlich entschieden ist (Fuchs, 2007, S.111ff). In dieser Hinsicht ist der Prozess des Entscheidens näher mit kreativen Prozessen verwandt und unterscheidet sich von starren, rein gesetzmäßigen Abläufen, die scheinbar von Recruiter:innen aus wirtschaftlicher Seite angenommen werden. Wie Fuchs (2007) beschreibt, ist eine Sinnbildung nicht unbedingt aus Determinanten wie Motive und Gründe ableitbar. Freiheit in Entscheidungen, also auch bei der Stellenwahl, zeigt sich laut Fuchs dabei umso stärker, je mehr Aspekte und tiefere Schichten der eigenen Persönlichkeit in den Prozess des Nachdenkens und Empfindens einbezogen werden und die Person sich dabei selbst besser erkennt und spürt. Freiheit lässt sich daher nicht auf ein einzelnes Bewusstseinsereignis oder eine bestimmte psychische Funktion reduzieren; sie ergibt sich nur aus dem Zusammenspiel aller Erfahrungen, Motive, Wünsche und Gründe, die für das Handeln am Ende entscheidend sind (Fuchs, 2007, S.111ff).

Ein Konflikt zwischen verschiedenen Wahlmöglichkeiten, zum Beispiel einer Stellenwahl, die das eigene Selbst betreffen, kann aus diesen Überlegungen heraus nur durch eine Weiterentwicklung gelöst werden, in der sich das Selbst neu entfaltet. Dies geschieht, weil die Person im Verlauf des Überlegens und Abwägens eine Haltung zu ihren eigenen Motiven und Gründen einnimmt – sie reflektiert und entwickelt sich dabei selbst weiter. Übertragen auf den Recruiting-Prozess bedeutet dies, dass Sozialarbeiter:innen im Bewerbungsprozess nicht nur zwischen mehreren Angeboten abwägen, sondern auch ihre eigenen Werte, Erfahrungen und Erwartungen reflektieren und dabei ihr berufliches Selbstbild weiterentwickeln könnten. Personale Freiheit im Kontext von Recruiting

zeigt sich daher in der Offenheit für neue Bedeutungen und Möglichkeiten, die durch die Auseinandersetzung mit verschiedenen potenziellen Stellen entstehen. Dieser Prozess führt demnach wahrscheinlich dazu, dass Kandidat:innen die Passung einer Position nicht nur auf einer rationalen Ebene prüfen, sondern auch emotional und in Bezug auf ihre berufliche Identität und Werte.

Nun kennen wir allerdings Situationen im Recruiting-Prozess, in denen es schwerfällt, eine echte Kongruenz bei der Entscheidung zu erreichen. Oft zeigt sich dies, wenn Kandidat:innen mit mehreren Optionen konfrontiert sind und die Entscheidung lediglich darauf abzielt, das „kleinere Übel“ zu wählen, weil keine der Alternativen vollständig den Erwartungen oder Wünschen entspricht.

1.8.4 Entscheidungsmöglichkeiten nach Thomas Fuchs

Entscheidungstheoretisch bieten sich nach Thomas Fuchs (2007) in oben genannten Fall der nicht echten Kongruenz drei verschiedene Möglichkeiten (Fuchs, 2007, S. 107f) an, die in folgender Tabelle erläutert werden:

Entscheidungsmöglichkeiten nach der Theorie von Fuchs	
Spontan – intuitive Entscheidung	Eine Entscheidung wird aus einer spontanen oder willkürlichen Entschlossenheit heraus getroffen wird, anstatt durch sorgfältiges Abwägen von Gründen und Motiven. Hier handelt es sich also um eine Entscheidung, die weniger auf rationalen Überlegungen als vielmehr auf einem „aktiven Willensakt“ basiert. Oft wird hierbei auch auf Intuition oder einen inneren Drang zurückgegriffen.
Vernunftentscheidung	Eine „Vernunftentscheidung“ wird getroffen, wenn sie sich auf rationale Abwägungen stützt, auch wenn dabei gegensätzliche Motive und Gefühle ignoriert werden müssen.
Delegierte Entscheidung	Die Verantwortung für die Entscheidung wird an äußere Umstände oder andere Personen delegiert, etwa an Empfehlungen von Bekannten oder bestehende vertragliche Verpflichtungen.

Tabelle 2: Entscheidungsmöglichkeiten nach Fuchs (2007, S 107f), eigene Darstellung

Das „Reifen“ einer Entscheidung wird nach der Theorie Fuchs von einem spiralförmigen Austausch zwischen bewussten und unbewussten Elementen vorangetrieben, wobei die Funktion des Gehirns¹⁶ von großer Bedeutung ist. Der Prozess endet im besten Fall mit einem Gefühl der Stimmigkeit, das nicht allein durch rationale Gründe erzeugt werden kann, sondern sich aus einer Mischung von Überlegung und intuitivem Erleben ergibt (Fuchs, 2007, S. 115).

¹⁶ Das Gehirn stellt ein hochkomplexes Organ dar, das die Grundlage für Empfindung, Denken und Wollen bildet und somit die subjektive Sinnstiftung ermöglicht. Im Laufe der Evolution hat es zunehmend Freiheitsgrade entwickelt, die Wahl- und Handlungsmöglichkeiten erweitern und unvorhersehbare Kohärenz- und Sinnbildungen zulassen. Damit fungiert es nicht nur als deterministisches System, sondern als ein Organ der Freiheit, das Motive, Wertungen und logische Verknüpfungen integriert (Fuchs, 2007, S. 115).

1.8.5 Über die Phänomenologie hinaus: Weitere theoretische Überlegungen

Meng et al. (2024) ergänzen diese phänomenologische Perspektive, indem sie auf die Dynamik von intuitiven Entscheidungen im Bewerbungsprozess hinweisen. In ihrer Studie „A simple model of decision-making in the application process“ zeigen sie, dass Bewerber:innen häufig mit stark eingeschränkten Informationen agieren und deshalb auf eine Kombination aus kognitiven und emotionalen Prozessen angewiesen sind. Diese intuitive Entscheidungsfindung führt in einem dynamischen Arbeitsmarkt zu einer „Mismatch-Index“-Bewertung, bei der Bewerber:innen das Risiko der Bewerbungsintensität subjektiv wahrnehmen und daraus Handlungsstrategien entwickeln (Meng et al., 2023, S. 9). Ihre Arbeit beschreibt, wie Bewerber:innen unter Wettbewerbsbedingungen die subjektive Stimmigkeit einer Entscheidung abwägen und emotionale Einschätzungen zur Einschätzung der Passung heranziehen, anstatt sich allein auf objektive Kriterien zu verlassen (Meng et al., 2024, S. 12). In der Theorie entspricht das Streben nach einer stimmigen Entscheidung. Im Idealfall also einer Kongruenz zwischen inneren Überzeugungen und äußerer Wahl. In der Praxis von Recruiting-Verfahren ist dies jedoch laut Meng et al. (2024) häufig nicht zu erreichen, und das Abwägen zwischen Alternativen verläuft vermutlich in einem dynamischen Prozess, der sowohl bewusste, explizite Überlegungen als auch unbewusste, intuitive Einflüsse integriert (Meng et al., 2024, S. 18). Dieses Modell der Entscheidungsfindung im Bewerbungsprozess weist Parallelen zu Fuchs theoretischen Überlegungen auf, auch in Bezug auf die subjektive Wahrnehmung und das Erleben von Entscheidungsdynamiken.

Darüber hinaus ist es sinnvoll zu berücksichtigen, dass auch Recruiter:innen im Recruiting-Prozess mehrere Entscheidungsphasen durchlaufen. So differenzieren Robindro Ullah und Michael Witt (2024) verschiedene Selektionsstufen und Entscheidungsprozesse im Auswahlverfahren von Kandidat:innen (Ullah & Witt, 2024, S. 239ff). Obwohl hier die Perspektive der Bewerber:innen im Fokus steht, zeigt sich, dass parallele Entscheidungsdynamiken auf Seiten der Arbeitnehmenden und Rekrutierenden bestehen, die potenziell in Wechselwirkung zueinanderstehen können. Vor diesem Hintergrund erscheint es laut Lambers (2015) interessant, dass im modernen Management der Sozialwirtschaft zunehmend diskutiert wird, dass Personalmanagement nicht nur als übergeordnete strukturelle Steuerungsinstanz zu betrachten ist, sondern auch in seiner prozessuale Bedeutung als unterstützende und interaktive Funktion innerhalb der Organisation (Lambers, 2015, S. 110). Die Prozesse treten somit auf verschiedenen Ebenen in den letzten Jahren zunehmend in den Vordergrund.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Entscheidungsprozesse im Recruiting einem Wandel unterliegen. Der bereits in Kapitel 1.1 dargestellte Wechsel vom Arbeitgeber:innen- zum Arbeitnehmer:innenmarkt verändert nicht nur strukturelle Gegebenheiten im Recruiting, sondern beeinflusst auch die Wahrnehmung und Entscheidungsmodi der Beteiligten. Phänomenologisch betrachtet zeigt sich, dass die Entscheidung für oder gegen eine Arbeitsstelle zunehmend von individuellen Vorlieben und subjektiv wahrgenommenen Sinnzusammenhängen abhängt. Die klassische Perspektive des Recruiting-Prozesses als Auswahlverfahren auf Arbeitgeber:innenseite wird durch Bewerbende ersetzt, die aktiv handeln. Die Entscheidung über das Zustandekommen eines Arbeitsvertrags ist nicht mehr ausschließlich von der strukturellen Passung der Bewerbenden zu vordefinierten Anforderungsprofilen abhängig. In der neuen Realität des Arbeitnehmer:innenmarktes tritt an diese Stelle eine subjektiv erfahrbare, sinngesetzliche Orientierung. Angelehnt an die Sichtweise von Frithjof Bergmann, dem Begründer der New-Work-

Bewegung¹⁷, zeigt sich, dass berufliche Entscheidungen zunehmend als Ausdruck individueller Selbstverwirklichung verstanden werden. Auch die Candidate Experience, ein moderner Recruiting-Ansatz, folgt dieser Denkweise, indem sie die individuelle Wahrnehmung und das Erleben der Bewerber:innen in den Mittelpunkt stellt und so zu einer personalisierten und dialogisch orientierten Gestaltung des Recruiting-Prozesses beiträgt. Studien wie jene von Meng et al. (2024) und die Überlegungen von Fuchs (2007) zeigen, dass Entscheidungen oft unter Unsicherheit getroffen werden und stark durch subjektive Stimmigkeit geprägt sind. Für ein erfolgreiches Recruiting wird es daher bedeutsam, Prozesse nicht nur informativ und strukturiert, sondern auch sinnhaft, atmosphärisch stimmig und dialogisch zu gestalten.

Im weiteren Verlauf rückt das Vorstellungsgespräch als zentraler Touchpoint innerhalb des Recruiting-Prozesses in den Fokus. Es bildet einen entscheidenden Moment, in dem sich nicht nur die Organisation präsentiert, sondern auch die Bewerber:innen ihre Wahrnehmung von Passung, Atmosphäre und Sinnhaftigkeit konkretisieren.

1.9 Vorstellungsgespräch als Beispiel eines wichtigen Touchpoints

Andrea Wöber

„Der Geist ist doppelt eingebettet,
leiblich in einem Netzwerk neuronaler Verbindungen
und kommunikativ in sozialen Beziehungen“.
Thomas Fuchs

Das Vorstellungsgespräch, manchmal auch Jobinterview oder Karrieregespräch genannt, stellt einen zentralen Touchpoint in der Candidate Journey dar und ist dafür verantwortlich, wie Bewerber:innen das Unternehmen wahrnehmen. In diesem Schritt entscheidet sich nicht nur, ob Kandidat:innen fachlich zur ausgeschriebenen Position passen, sondern auch, ob sie eine persönliche und kulturelle Stimmigkeit zum Unternehmen sehen. Langwierige Gesprächsprozesse mit mehreren Personen können zum Absprung von Bewerber:innen führen, wie Hans-Heinz Wisotzky (2023) erläutert. So beschreibt er, dass eine gute Struktur der Informationsweitergabe durch Gespräche die Entscheidungsfindung für oder gegen eine Stelle erleichtern oder erschweren kann. Vor allem eine schnelle Terminfindung für ein Gespräch, das in einem modernen und angenehmen Ambiente stattfinden soll und die Möglichkeit bietet, die handelnden und für die Arbeit relevanten Personen kennenzulernen, ist für die Talentegewinnung wichtig (Wisotzky, 2023, S. 69ff). Dabei haben sich die Erwartungen an das Vorstellungsgespräch in den letzten Jahren deutlich verändert. Fehlende Wertschätzung kann zu einem Abbruch des Prozesses führen, denn es geht im Jobinterview hauptsächlich um Vertrauensaufbau (Wisotzky, 2023, S. 73). Auch wenn es üblich ist, biografische Verfahren anzuwenden, um eine Prognose für die Passung eines Talents zu erstellen, so muss bedacht werden, dass Wissen in immer kürzeren Abständen überholt ist und die Ausbildungs- und Berufsbiografie nicht mehr von so großer Bedeutung ist wie früher (Jansen et al., 2023a, S. 415). Weiters nehmen Bewerber:innen im Gespräch immer öfter eine aktiver Rolle ein

¹⁷ Nach Bergmann kann New Work als ein Konzept von Arbeits- und Lebensräumen, in denen Menschen die Tätigkeiten verrichten, die sie „wirklich wirklich“ tun wollen, verstanden werden (Lemberg, 2023, S. 4).

und stellen gezielte Fragen zur Unternehmenskultur. Sie erwarten beispielsweise transparente Informationen über die Unternehmensvision, Remote-Work-Optionen und Entwicklungsmöglichkeiten (Wisotzky, 2023, S. 45). Die Qualität der Interaktion im Gespräch ist besonders wichtig. Bewerber:innen legen großen Wert auf einen wertschätzenden Dialog auf Augenhöhe sowie offene und authentische Kommunikation. Eine distanzierte, rein prüfende Haltung von Unternehmensseite kann sich negativ auf die Wahrnehmung auswirken. Auch der persönliche Kontakt zu verlässlichen Ansprechpartner:innen im Recruiting sowie zu zukünftigen Führungskräften ist entscheidend. Ein weiterer essenzieller Punkt für die Vertrauensbildung ist die Einhaltung von mündlichen Zusagen (Wisotzky, 2023, S. 72). Da Vorstellungsgespräche immer öfter digital stattfinden, gewinnt auch die technische Gestaltung des Gesprächsraums an Bedeutung. Eine professionelle Umgebung und ein strukturierter Ablauf des Bewerbungsgesprächs tragen laut Wisotzky dazu bei, dass sich Bewerber:innen willkommen fühlen und das Unternehmen positiv wahrnehmen (Wisotzky, 2023, S. 128f).

Wie die folgende Tabelle von Ullah & Witt (2024) zeigt, liegt der Fokus innerhalb klassischer Recruiting-Ansätze häufig auf einer rationalistischen Betrachtung von Entscheidungsprozessen. Kandidat:innen werden als wirtschaftlich handelnde Personen gesehen, die ihre Entscheidungen in erster Linie auf Basis von Faktoren wie Gehalt, Karrieremöglichkeiten oder Standort treffen (Ullah & Witt, 2024, 251). Recruiting-Modelle orientieren sich dabei an klar definierten Entscheidungskriterien, die Bewerber:innen in eine Kosten-Nutzen-Abwägung einbinden. Diese Perspektive geht oft davon aus, dass rationale und planbare Mechanismen den Bewerbungsprozess steuern und die besten Kandidat:innen durch standardisierte Verfahren identifiziert werden können.

Ziele und Funktionen eines Interviews aus der Sicht von		
Unternehmen	Bewerber	Unternehmen und Bewerber
<ul style="list-style-type: none"> - Qualifikations- und Leistungsprognosen erstellen - qualifizierte Bewerber gewinnen - Erwartungen der Bewerber kennenlernen - Bewerbungsmappe und Gesprächsinhalte abgleichen - Auswahlentscheidung vorbereiten - gelebte Unternehmenskultur vermitteln - späteres Commitment vorbereiten - dem Bewerber Selbstselektion ermöglichen - Angebot ausarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Einstellungsangebot erzielen - Arbeitsbedingungen und Unternehmensstil abschätzen - Auskunft über den weiteren Prozess der Personalauswahl erhalten - zwischen Arbeitgebern vergleichen können - Selbstbeurteilung ermöglichen - eigenen Marktwert abschätzen 	<ul style="list-style-type: none"> - sich positiv darstellen, »gut verkaufen«, einen guten Eindruck hinterlassen - sich gegenseitig kennenlernen - Sympathie und Vertrauen aufbauen - Zusammenpassung abschätzen (»Nasenfaktor«) - Absprachen treffen, Bedingungen aushandeln

Abbildung 4: Ziele und Funktionen eines Interviews laut Ullah und Witt (Ullah & Witt, 2024, S. 251)

Die phänomenologische Perspektive hingegen betrachtet Entscheidungen weniger als rein kognitive, sondern als ganzheitliche Prozesse, die durch subjektive Erfahrungen, persönliche Werte und situative Wahrnehmungen geprägt sind. In dieser Sichtweise ist das Vorstellungsgespräch nicht nur ein formaler Auswahlmoment, sondern auch ein Raum der Selbstverortung, in dem Bewerber:innen ihre berufliche Identität und den Sinn der Arbeit reflektieren und ihre Gefühle überprüfen.

1.9.1.1 Kommunikation im Vorstellungsgespräch

Jedes Vorstellungsgespräch ist ein dynamischer und interaktiver Kommunikationsprozess, der sowohl durch sprachliche als auch durch affektive und leibliche Faktoren geprägt wird. So hebt Jan Bleckwedel (2022) in seinem Werk zur menschlichen Beziehungsgestaltung hervor, dass Kommunikation weit über den reinen Sprachaustausch hinausgeht. Er beschreibt den Geist als einerseits leiblich im neuronalen Netzwerk des Körpers eingebettet, andererseits kommunikativ in soziale Beziehungen. Zwischenmenschliche Interaktionen sind demnach immer in ein Zusammenspiel aus handelnden Körpern, sprachlichen Ausdrucksformen und bewussten wie unbewussten Kommunikationssystemen eingebettet. Bleckwedel betont, dass wir über verschiedene körperliche Signale an der Kommunikation beteiligt sind, darunter Stimme, Mimik, Gestik, Körperhaltung, Hautreaktionen und sogar Gerüche. Diese sensorischen Reize werden vom Gegenüber wahrgenommen und beeinflussen die wechselseitige Verständigung. Dabei gestalten unbewusste sprachliche und nicht-sprachliche Signale den Verlauf eines Gesprächs mit. Jede kleinste Nuance, von der Art des Blickkontakts bis hin zur Sprechweise, kann darüber entscheiden, ob sich eine Interaktion als resonant und vertrauensvoll oder distanziert und unpersönlich anfühlt (Bleckwedel, 2022, S. 70f).

Gerade im Vorstellungsgespräch ist diese Verflechtung von leiblicher Wahrnehmung und sprachlicher Codierung von zentraler Bedeutung. Neben der inhaltlichen Kommunikation beeinflussen auch implizite Signale, und die Art wie sie gesendet und interpretiert werden, das Erleben und die Bewertung der Gesprächssituation. Ein bewusst gestalteter Gesprächsrahmen kann daher entscheidend dazu beitragen, ob sich Bewerber:innen willkommen und wertgeschätzt fühlen oder ob Unsicherheiten entstehen, die sich auf ihre Entscheidung auswirken.

1.9.1.2 Wichtige Faktoren für ein gelungenes Vorstellungsgespräch

Verständigungsfreude durch Resonanz

Die intersubjektive Resonanz oder Körperresonanz drückt sich laut Rosa (2016) in einer Verständigungsfreude aus. Nur wer Lust beim Austausch empfindet, körperlich und emotional involviert ist, unterhält sich länger mit seinem Gegenüber. Eine unbewusste Synchronisationen der Körperbewegungen während eines Gespräches hilft. Erfolgt diese Abstimmung reibungslos, führt dies zu einem Gefühl der Vertrautheit und sozialen Kohärenz (Rosa, 2016, S. 113). Fehlende Synchronisation kann somit zu Distanz und Unsicherheit führen. Bewerbende und Vorstellungsgesprächsführende passen sich also im Idealfall in ihrer Gestik und Haltung einander an. Im Gegensatz können Bewerber:innen eine fehlende emotionale oder leibliche Resonanz im Vorstellungsgespräch durch ausbleibenden Blickkontakt, eintönige Antworten oder eine passive Gesprächshaltung intuitiv wahrnehmen und als Desinteresse bewerten. Auch die Resonanz bezüglich Themen, Erwartungen und Gesprächsfluss sind wichtig, da es ansonsten in Gesprächen zur Austauschfrust und Verständigungsmüdigkeit kommen kann (Porges, 2021, S. 8).

Das Vorstellungsgespräch als Entwicklungsraum

Wie Bleckwedel (2022) erläutert, ermöglicht Sprache nicht nur emotionale Resonanzräume sondern auch Diskurs- und Möglichkeitsräume (Bleckwedel, 2022, S. 81). Genau diese Entwicklungsräume, in denen Entwicklung und Entfaltung möglich sind oder für die Zukunft diskutiert werden, könnten auch im Vorstellungsgespräch positive Effekte bei Bewerbenden und Recruitierenden hervorrufen.

Atmosphäre im Vorstellungsgespräch

Die Atmosphäre eines Vorstellungsgesprächs kann für die Wahrnehmung und das Erleben von Bewerber:innen ein wichtiger Punkt sein. In Anlehnung an Hermann Schmitz (2014) kann Atmosphäre als „räumlich ergossene“ und leiblich erfahrbare Qualität beschrieben werden, die das menschliche Handeln beeinflusst (Schmitz, 2014, S.30). Laut Robert Gugutzer (2022) entsteht sie durch das Zusammenwirken von räumlichen Gegebenheiten, kommunikativen Praktiken und der leiblichen Resonanz aller an der Interaktion Beteiligten (Gugutzer, 2022, S. 5). Eine wahrgenommene Atmosphäre kann Unsicherheit verstärken oder Vertrauen aufbauen. Gernot Böhme (2001) unterscheidet zwischen „Ingressionserfahrungen“, bei denen Menschen in eine vorgegebene Atmosphäre eintreten und somit leiblich und emotional in eine bestimmte stimmige Situation hineingeraten und „Diskrepanzerfahrungen“, wenn die wahrgenommene Atmosphäre von der eigenen Stimmung abweicht (Böhme, 2001, S. 46). Diese Differenz kann in einem Bewerbungsgespräch dazu führen, dass sich Kandidat:innen in einem Bewerbungsgespräch entweder wohl oder unter Druck gesetzt fühlen. Ebenso zeigen sich soziale Strukturen laut Gugutzer (2022) oftmals in der Gesprächsatmosphäre (Gugutzer, 2022, S. 6). Beispielsweise kann ein distanziertes oder unpersönliches Gespräch ein Machtgefälle verdeutlichen, während ein wertschätzendes und offenes Gesprächsklima als Einladung zu weiteren Interaktion im Recruiting wahrgenommen wird. Auch der Händedruck bei der Begrüßung und Verabschiedung ist laut Gugutzer (2022) ein wichtige ritualisierte menschliche Berührung (Gugutzer, 2022, S. 11) und so kann die Qualität des Händeschüttelns auf die Atmosphäre in einem Vorstellungsgespräch einwirken.

Insgesamt zeigt sich, dass das Vorstellungsgespräch mehr als eine formale Abfrage von Qualifikationen ist. Es handelt sich um eine wechselseitige Interaktion, die affektive und leibliche Dimensionen umfasst. Kommunikation erfolgt dabei nicht nur über Worte, sondern auch durch Resonanz, Körperhaltung und emotionale Abstimmung. Unternehmen, die Vorstellungsgespräche nicht nur als Prüfmechanismus für die qualifikatorische Passung, sondern als interaktiven Dialog verstehen, der beiden Seiten erlaubt, die Sinnhaftigkeit eines Weiterverfolgens des Recruiting-Prozesses zu überdenken und ersparen beiden Seiten Enttäuschungen.

1.10 Recruiting & Passung: Balanceakt zwischen Karriere, Leben und Erwartungen

Wöber Andrea

In diesem Kapitel geht es darum, wie berufliche Vorerfahrungen, individuelle Lebenssituationen und das Gefühl von Passung Entscheidungen im Recruiting beeinflussen. Dabei spielen nicht nur Qualifikationen eine Rolle, sondern auch die Frage, ob eine Stelle zur eigenen Lebenswelt passt – zu dem, was jemand braucht, erwartet oder gewohnt ist. Es geht um Werte, Bedürfnisse und um das Gefühl, ob eine berufliche Entscheidung sich im Alltag stimmig anfühlt.

Eine Hauptaufgabe im Recruiting ist es, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen den Anforderungen einer Tätigkeit und den Eigenschaften der Bewerber:innen zu gewährleisten. Diese Passung, von Recruiter:innen oft als „Best Fit“ oder „Person-Job Fit“ bezeichnet beeinflusst die Arbeitszufriedenheit, Motivation und langfristige Bindung an ein Unternehmen (Jansen et al., 2023b,

S. 2-7). Dabei lassen sich drei Dimensionen der Passung unterscheiden, die in der Grafik dargestellt werden:

Berufstätigkeit	Aspekte der Passung	Person
Tätigkeitsanforderungen	Qualifikatorische Passung	Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten
Laufbahnanforderungen	Potenzialbezogene Passung	Lernfähigkeit, Lernbereitschaft, soziale Kompetenz, Selbstvertrauen
Befriedigungspotenziale	Bedürfnisbezogene Passung	Bedürfnisse, Motive, Interessen, Werthaltungen

Tabelle 3: Die Passung zwischen Tätigkeit und Person im Kontext der Personalauswahl laut Nerdinger & Schuler (Nerdinger et.al., 2019, S.274, Schuler, 2014a, S.5 zitiert in Jansen et al., 2023b, S.3)

Die qualifikatorische Passung bezieht sich auf die Übereinstimmung zwischen den erforderlichen und den vorhandenen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Bewerbenden. Um eine langfristige Eignung sicherzustellen, ist jedoch auch die potenzialbezogene Passung entscheidend, die Aspekte wie Lernfähigkeit, soziale Kompetenzen und die Bereitschaft zur Weiterentwicklung umfasst (Jansen et al., 2023b, S. 4). Ergänzend dazu spielt die bedürfnisbezogene Passung eine Rolle, indem sie die Übereinstimmung zwischen den individuellen Werthaltungen und den Rahmenbedingungen der Tätigkeit betrachtet.

Um diese Passung gezielt herzustellen, setzen Unternehmen auf Realistic Job Previews, die Bewerbenden eine realistische Vorschau auf die Arbeitsinhalte bieten, und auf Matching-Verfahren, die eine optimale Auswahl unterstützen (Adler, L. J., Kupka, K., & Diercks, J., 2019, S 39f). Durch eine strategische Abstimmung dieser Faktoren wird nicht nur sichergestellt, dass neue Mitarbeitende fachlich geeignet sind, sondern auch langfristig im Unternehmen verbleiben und sich mit der Unternehmenskultur identifizieren können. Diese kulturelle Passung kann laut Ullah & Witt (2024) von Bedeutung sein und sollte im Auswahlverfahren mitbedacht werden. Mit bestimmten Fragebögen kann überprüft werden, ob Bewerbende zur Unternehmenskultur passen (Ullah & Witt, 2024, S. 242). Laut M. Zirkler und B. Werkmann-Karcher (2023) beschreiben Recruiting als einen unternehmenskulturprägenden Faktor, da die passenden Personen ins Team geholt werden müssen (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2023, S. 324). Dies könnte ein wichtiger Ansatz für das Recruiting in der Sozialen Arbeit sein, da hier neben fachlichen Qualifikationen Werte und Haltungen der Bewerber:innen eine bedeutsame Rolle spielen dürften. Eine transparente und realistische Darstellung der Tätigkeit sowie der Organisationskultur scheint essenziell, um eine informierte Selbstselektion zu ermöglichen und langfristige Passung und Bindung an die Organisation sicherzustellen.

Diese Überlegungen zur Passung im Recruiting lassen sich durch eine phänomenologische Perspektive vertiefen, die den erlebten Arbeitsalltag und die leibliche Wahrnehmung in den Fokus rückt (siehe Kapitel 1.8.1). Maurice Merleau-Ponty (1945/2010) beschreibt, wie Menschen ihre Umgebung nicht nur rational bewerten, sondern durch ihre sinnliche Wahrnehmung und ihre leiblichen Vorerfahrungen unmittelbar spüren (Merleau-Ponty et al., 2010). Übertragen auf die berufliche Passung könnte dies so gedeutet werden, dass berufserfahrene Sozialarbeiter:innen bei der Stellenwahl nicht allein auf formale Kriterien wie Qualifikationen oder Tätigkeitsbeschreibungen

achten, sondern unbewusst berücksichtigen, dass der Arbeitsalltag leiblich erfahrbar ist und Einfluss auf ihre Gefühlswelt hat. In der Interaktion mit Klient:innen, im Team und in der Atmosphäre der Organisation wird sich jede Person auch der eigenen Leiblichkeit bewusst – im schlimmsten Fall durch eine Erkrankung infolge von Überbelastung. Die Entscheidung für eine Stelle ist somit nicht nur ein analytischer Prozess, sondern auch ein Phänomen subjektiven Erlebens, das sich in der stimmigen oder unstimmigen Resonanz mit der beruflichen Umgebung manifestiert.

Eine gezielte Passung zwischen Bewerbenden und Tätigkeit stellt somit einen Erfolgsfaktor im Recruiting dar. Der nächste Abschnitt widmet sich der Frage, welchen Einfluss die beruflichen Vorerfahrung und die persönliche Lebenssituation von Bewerbenden auf die Passung im Recruiting-Prozess haben.

1.10.1 Berufliche Vorerfahrungen als Kompass

Im Kontext von Recruiting und beruflicher Vorerfahrung ist es sinnvoll, die vorrangigen Dienstgeber:innen im Sozialbereich zu analysieren: Laut der AK-Studie von Schalek (2024) entfallen 50,9 % der Anstellungen auf Vereine, Non-Profit-Organisationen (NPOs) und kirchliche Träger. Weitere 29,5 % der Beschäftigten sind beim Bund oder in Gemeinden angestellt (Schalek, 2024, S. 3). Dies verdeutlicht, dass Sozialarbeiter:innen ihre beruflichen Erfahrungen hauptsächlich in zwei unterschiedlichen Bereichen sammeln: einerseits im Non-Profit-Bereich, der stark durch werteorientiertes Handeln geprägt ist, und andererseits im öffentlichen Bereich, der meist hierarchisch organisiert ist und durch starre Strukturen gekennzeichnet ist. Gewinnorientierte Betriebe spielen im Sozialbereich hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Die Studie von Schalek zeigt außerdem auf, unter welcher Arbeitsbelastung und unter welchen Bedingungen Personen in der Sozialen Arbeit tätig sind (Schalek, S. 31). In Recruiting-Prozessen wird einerseits häufig erwartet, dass Bewerber:innen negative Erfahrungen mit früheren Arbeitgeber:innen nicht offen thematisieren. Andererseits ist die Frage nach dem Grund für einen Jobwechsel ein fester Bestandteil von Bewerbungsgesprächen. Würden Recruiter:innen, die dieses Spannungsfeld oftmals selbst erzeugen, mehr Offenheit zulassen und frühere Erfahrungen nicht vorschnell negativ bewerten, könnten unausgesprochene Bedürfnisse der Bewerber:innen besser erkannt und verstanden werden.

Die Zufriedenheitswerte aus der Studie von Schalek (2024) zeigen, welche Aspekte der Arbeitssituation von Berufstätigen in der Sozialen Arbeit als besonders prägend wahrgenommen werden. Negative Erfahrungen mit Rahmenbedingungen wie der Arbeitszeitgestaltung, der Personalbesetzung oder dem Einkommen können die Entscheidung für oder gegen eine Stelle beeinflussen. Gleichzeitig werden tätigkeitsbezogene Aspekte wie die inhaltliche Ausgestaltung der Arbeit, das Verhältnis zu Klient:innen und das Erleben von Autonomie häufig positiv bewertet (Schalek, 2024, S.31). Diese Faktoren können somit zur langfristigen Bindung an eine Organisation beitragen. Nicht abgebildet, jedoch im Recruiting ebenfalls relevant, ist die Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven, die potenziell ebenfalls entscheidungsrelevant sind.

Im Recruiting-Prozess kann das Mithdenken dieser Themen von Vorteil sein:

Für Bewerbende scheint es notwendig, im Recruiting-Prozess transparente und realistische Informationen über Arbeitsbedingungen, Teamstrukturen und Entwicklungsmöglichkeiten zu

erhalten. Nur so können sie ihre Erwartungen mit den tatsächlichen Gegebenheiten der Organisation abgleichen und eine fundierte Entscheidung treffen. Dabei erscheint es wichtig, dass ihre individuellen Erfahrungen und Bedürfnisse ernst genommen werden. Frühere berufliche Erlebnisse, so auch Erfahrungen mit Erfolg oder Scheitern, könnten die Wahrnehmung neuer Möglichkeiten beeinflussen. Wie Birgit Hilliger (2024) beschreibt, wird Scheitern oft als individuelle Schwäche wahrgenommen, während strukturelle Faktoren in den Hintergrund treten. Diese Wahrnehmung kann Unsicherheiten oder Vermeidungsstrategien auslösen. Gleichzeitig kann Scheitern aber auch als Lernanlass dienen, indem es Reflexion über bisherige Herausforderungen anregt und die Entwicklung neuer Bewältigungsstrategien ermöglicht (Hilliger, 2024, S. 94ff).

Für Recruiter:innen bedeutet dies, dass sie nicht nur auf formale Qualifikationen achten sollten, sondern auch auf die Wahrnehmungen und bisherigen Erfahrungen der Bewerbenden. Schaleks Studie bildet in erster Linie quantitative Trends ab, wodurch phänomenologische Aspekte unberücksichtigt bleiben. Eine subjektive Perspektive kann jedoch aufzeigen, welche atmosphärischen und zwischenmenschlichen Faktoren in der Wahrnehmung von Sozialarbeiter:innen eine Rolle spielen. Gerade Erfahrungen mit Angst, Scham, Unsicherheit oder mangelnder Anerkennung können ihre Stellenwahl beeinflussen. Recruiter:innen sollten diese Aspekte in ihren Auswahlprozessen berücksichtigen, um nicht nur realistische, sondern auch individuell passende Angebote zu gestalten. Indem sie Raum für Reflexion schaffen und Scheitern als Teil beruflicher Entwicklung anerkennen und dies auch kommunizieren, können sie Bewerbende gezielt dabei unterstützen, fundierte Entscheidungen für ihre berufliche Zukunft zu treffen. Außerdem sind nicht nur die beruflichen Vorerfahrungen prägend, sondern auch die Vorerfahrungen mit anderen Recruiting-Prozessen, die ebenfalls mit Scheiter- und Schamerfahrung einhergehen können. Darüber hinaus verfügt laut Sattler (2016) die Soziale Arbeit als Profession über ein praxisbasiertes Wissen im Umgang mit Scheitern. Sozialarbeitende sind in ihrem Berufsalltag kontinuierlich mit den Herausforderungen und Bewältigungsstrategien ihrer Klient:innen konfrontiert. Dennoch wird das eigene Scheitern bislang wenig thematisiert (Sattler 2016, S. 169, zitiert in Kessler & König, 2024, S. 14). Ein reflektierter Umgang mit persönlichen Misserfolgen könnte jedoch dazu beitragen, professionelle Handlungssicherheit zu stärken und langfristig die Qualität sozialer Arbeit zu verbessern und das eigene Selbstbewusstsein durch Reflexion zu verstärken (Kessler & König, 2024, S. 14ff). Im Kontext des Recruitings bedeutet dies, dass auch Organisationen der Sozialen Arbeit eine offene Fehlerkultur etablieren sollten, die es ermöglicht, aus vergangenen Herausforderungen zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Dies könnte nicht nur die Attraktivität der Arbeitgeber:innen erhöhen, sondern auch Bewerbenden ein realistischeres Bild der beruflichen Anforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten vermitteln.

In einem Artikel des SIO's, der Fachzeitschrift für Soziale Arbeit analysiert Brunner (2021) die Berufsidentität in der Sozialen Arbeit aus einer phänomenologischen Perspektive und betont die Prozesshaftigkeit beruflicher Identitätsbildung. Identität ist keine statische Kategorie, sondern sie entwickelt sich durch soziale und institutionelle Rahmenbedingungen ständig weiter. Berufsidentität bildet sich sowohl in formalen Ausbildungen als auch über berufliche Sozialisation und Selbstzuschreibungen. Die Konstruktion professioneller Identität ist dabei nicht nur individuell geprägt, sondern auch durch gesellschaftliche Diskurse und institutionelle Anforderungen beeinflusst. Brunner verweist auf Bemühungen des OBDS, ein integratives Berufsbild für Sozialarbeit und Sozialpädagogik zu entwickeln, das die Diversität des Berufsfeldes abbildet. Dies verdeutlicht, dass Berufsidentität in der Sozialen Arbeit stets zwischen fachlichen, rechtlichen und gesellschaftlichen Erwartungen verhandelt wird (Brunner, 2021, S. 14ff). Der Artikel weist auf eine Besonderheit der sozialen Arbeit hin, die im Recruiting berücksichtigt werden kann.

1.10.2 Lebenssituationen – bunt und vielfältig

In dieser Arbeit wird der Begriff Lebenssituation im Sinne der von Kraus (2019) beschriebenen Lebenslage verstanden. Darunter ist die Gesamtheit der materiellen und immateriellen Rahmenbedingungen eines Menschen zu fassen, die in enger Wechselwirkung mit der subjektiv erlebten Lebenswelt stehen und diese mitprägen (Kraus, 2019, S. 35). Faktoren wie das persönliche, soziale und wirtschaftliche Umfeld können die Wahrnehmung innerhalb eines Recruiting-Prozesses direkt oder indirekt beeinflussen und wirken damit auch auf Entscheidungsprozesse ein. Solche Einflussfaktoren, etwa Alter, Familiensituation oder Care-Verpflichtungen, betreffen jedoch nicht alle Menschen in gleicher Weise, sondern variieren in Abhängigkeit von der individuellen Lebenslage und dem damit verbundenen subjektiven Wirklichkeitskonstrukt im Sinne der Lebenswelt¹⁸. Besonders prägend erscheint in diesem Zusammenhang die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation, da sie Wahrnehmungen, Werte und Erwartungen im Hinblick auf Recruiting-Prozesse mitbestimmen kann. So zeigen Klaus Hurrelmann und Erik Albrecht (2014) am Beispiel der Generation Y, dass diese in ihrer Jugendphase mit tiefgreifenden sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Veränderungen konfrontiert war, auf die sie flexibel reagieren musste (Hurrelmann & Albrecht, 2014, S. 27).

1.10.2.1 Die Bedeutung von Generationen und Lebensphasen für Recruiting-Prozesse

Wenn man Lebenssituationen betrachtet, sollte bedacht werden, dass die Anforderungen an eine Arbeitsstelle und an Arbeitgeber:innen stark von der jeweiligen Lebensphase abhängen, in der sich eine Person befindet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Generationen varierende Erwartungen an bestimmte Lebensphasen und damit auch an die Arbeitsstellen und Recruiting-Prozesse stellen. Diese Anforderungen können sich je nach Geburtsjahr weiter differenzieren, sodass allgemeine Trends innerhalb einer Generation nicht zwangsläufig auf alle Mitglieder zutreffen. Um einen Überblick über die jeweiligen Bedürfnisse zu geben, findet sich im Anhang eine tabellarische Zusammenfassung der Recruiting-Erwartungen verschiedener Generationen basierend auf einer Analyse der Karriereplattform Xing und von Lorenz & Nientiedt und von Ullah und Witt (Lorenz & Nientiedt, 2023, S. 3; Ullah & Witt, 2024, 158f.) Dabei darf es wie Ullah & Witt beschreiben keine Pauschalurteile oder Rezepte mit einer Zielgruppe geben, aber die Einteilung gibt einen Einblick in relevante Unterschiede von Entwicklungen der letzten Jahrzehnte und kann hilfreich sein, Lebenswelten zu verstehen (S. 159) und somit Recruiting-Prozesse anzupassen.

1.10.2.2 Sozioökonomische Faktoren als Weichensteller

Die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte berufliche Position wird durch individuelle und strukturelle Faktoren beeinflusst. Zu den wichtigsten Einflussgrößen gehören das Einkommen und die finanzielle Stabilität, der Bildungsstand sowie die allgemeine Arbeitsmarktlage. Diese Faktoren bestimmen die Präferenzen und Möglichkeiten von Bewerber:innen im Recruiting-Prozess. Auch die Qualifikation der Bewerbenden spielt eine wichtige Rolle, da sie über ihre Eignung für die ausgeschriebene Stelle entscheidet (Ullah & Witt, 2024a, S. 245). Bereits im Anschreiben wird die Darstellung der fachlichen und persönlichen Qualifikationen gefordert, was für Quereinsteiger:innen

¹⁸ „Als Lebenswelt gilt das subjektive Wirklichkeitskonstrukt eines Menschen, welches dieser unter den Bedingungen seiner Lebenslage bildet.“ (Kraus, 2019, S.35)

und Personen mit abgebrochener Ausbildung eine besondere Herausforderung darstellt. Ihre Ausgangslage unterscheidet sich, da sie ihre Befähigung oft durch alternative Erfahrungen, erworbene Kompetenzen oder persönliche Stärken begründen müssen.

1.10.2.3 Finanzielle Stabilität der Bewerbenden

Das Einkommen einer Person ist ein entscheidender Faktor für deren wirtschaftliche Stabilität und beeinflusst die Dringlichkeit der Jobsuche sowie die Bereitschaft, bestimmte Positionen anzunehmen. Personen in stabilen und gesicherten finanziellen Verhältnissen sind oft selektiver in ihrer Berufswahl und legen größeren Wert auf Arbeitsbedingungen, Zusatzleistungen und Entwicklungsmöglichkeiten als Menschen in präkeren finanziellen Situationen. In wirtschaftlich unsicheren Situationen, beispielsweise nach einer Trennung oder bei Alleinerziehenden, steigt dagegen die Wahrscheinlichkeit, schneller einen Job zu akzeptieren, auch wenn er nicht optimal zu den Qualifikationen passt (Leitão et al., 2013, S. 388). Der Imas-Report (2025) zeigt, dass 42 Prozent der Österreicher:innen ab 16 Jahren der Überzeugung sind, dass es ihnen finanziell heute schlechter geht als vor fünf Jahren (IMAS-Report, 2025). Vor allem Menschen in höherem Lebensalter und Frauen geben dies zu Protokoll. Nur zehn Prozent sind der Meinung, dass es ihnen finanziell besser geht als vor fünf Jahren. Genau zwei Fünftel sparen mehr als noch vor fünf Jahren, die Unsicherheit in Wirtschaft und Gesellschaft wirkt sich somit stark aus. Wie die bereits erwähnte Studie von Universum Global (2024) zeigt, ist ein akzeptables Grundgehalt das ausschlaggebendste Kriterium bei der Bewertung von Arbeitgeber:innen (Universum Global, 2024, S. 13). Eine Studie von Deloitte Global (2023) zeigt, dass vor allem die Generation Z und Millennials oftmals erhebliche finanzielle Sorgen haben, diese aber in Gesprächen mit Dienstgebenden oftmals nicht erwähnen. Dabei wären flexible Zusatzleistungen wie zum Beispiel Fahrkosten oder Gesundheitsleistungen auch im Recruiting wichtig dafür, dass Mitarbeiter:innen gewonnen werden können. Essenziell ist aber vor allem eine marktgerechte Bezahlung. Eine transparente Kommunikation über Gehälter und deren Entwicklung wäre ein wichtiges Fakt, auch im Recruiting (Deloitte Global, 2023, S. 33). Da diese Generationen das Thema laut Studie ungern ansprechen, wäre es für die Personalgewinnung wichtig, fair und transparent mit dem Gehaltsthema umzugehen und nicht nur fordernden Personen ein angemessenes Gehalt zu zahlen.

Trotz der unbestritten hohen Bedeutung des Einkommens für Erwerbstätige in Österreich gibt es keine einheitliche Datengrundlage, die alle relevanten Faktoren gemeinsam erfasst. Steuer- und Sozialversicherungsdaten enthalten zwar Einkommensangaben, aber keine Informationen zur Arbeitszeit. Daher bleibt unklar, ob ein Einkommen durch viele Arbeitsstunden oder einen hohen Stundenlohn zustande kommt. Eine wichtige Datengrundlage zur Analyse von Einkommensstrukturen in Österreich stellt jedoch der Allgemeine Einkommensbericht des Rechnungshofs dar, der alle zwei Jahre veröffentlicht wird. Die aktuelle 13. Auflage (2022/23) liefert detaillierte Informationen zu Durchschnittseinkommen sowie zu Einkommensunterschieden nach Geschlecht, Branche, Berufsgruppen und Funktionen. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Entwicklung von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung sowie den geschlechtsspezifischen Einkommensunterschieden. Um Recruiting sinnvoll gestalten zu können, ist dieses Know-How über erwünschte und notwendige Einkommen essenziell.

1.10.2.4 Persönliche und familiäre Einflüsse auf Jobentscheidungen

Alle folgenden Untergruppen haben gemeinsam, dass sich der Wunsch auf Flexibilität bezügliche Arbeitszeit und -ort in den letzten Jahren vergrößert hat. Dies zeigt die Deloitte Studie (2023), die vor allem Generation Z und Millennials beforscht hat. Durch die Analyse der Daten hat sich herausgestellt, dass vor allem eine klare Strategie und eine ausgewogene Mischung aus Präsenz- und Remote-Arbeit sinnvoll ist. Neben der Frage, wo am besten Aufgaben ausgeführt werden können, darf die soziale und kulturelle Interaktion nicht vernachlässigt werden. Eine wichtige Erkenntnis der Studie besteht darin, dass alle Mitarbeiter:innen das Vertrauen haben müssen, dass sie egal welcher Zielgruppe sie angehören, die Möglichkeit auf berufliches Weiterkommen haben (Deloitte Global, 2023, S. 33).

1.10.2.5 Lebenssituation Sozialarbeitende ohne Care-Verpflichtungen und Partner:in

Personen ohne Care-Verpflichtungen weisen oft eine höhere Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeiten und Mobilität auf. Die Studie von Ortlieb und Weiss (2018) zeigt, dass Personen ohne familiäre Verpflichtungen eher bereit sind, für berufliche Chancen umzuziehen und geringere berufliche Unsicherheit empfinden (Ortlieb & Weiss, 2018, S. 557ff). Gleichzeitig suchen sie verstärkt nach Arbeitgeber:innen, die neben einer sinnstiftenden Tätigkeit auch attraktive Sozialleistungen bieten. Auch der mögliche Aufbau von sozialen Beziehungen ist für diese Gruppe von Bedeutung. Zudem können Singles in die Stellensuche und Stellenwahl mehr Zeit investieren als Menschen mit Care-Verpflichtung (S. 582 f). Laut der Studie von Schalek und Kappacher (2024) ist die Soziale Arbeit ein Feld, indem Teilzeitarbeit üblich ist. So liegt die Quote der Teilzeitangestellten sowohl bei Frauen als auch bei Männern bei rund 59%. Nur Bereiche des Bundes und der Länder bieten häufig Vollzeitstellen an, während private Organisationen hauptsächlich Teilzeitstellen offerieren (Schalek, S.51). Dies dürfte auch den hohen Anteil an Teilzeitkräften in der Sozialen Arbeit erklären, wenn auch die speziellen, teils sehr anstrengenden Arbeitsbedingungen einen Einfluss haben könnten.

Lebenssituation Sozialarbeitende mit Care-Verpflichtung

Bewerber:innen mit Betreuungsverpflichtungen für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige stellen immer wieder Anforderungen an Arbeitgeber:innen. So spielen flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Optionen und familienfreundliche Zusatzleistungen eine Rolle bei der Arbeitsplatzwahl (Schalek, 2024, S. 102). Nach der Studie von Schalek und Kappacher (2024) wirken sich familiäre Betreuungsaufgaben deutlich auf die Entscheidung für eine Teilzeitbeschäftigung aus: 70,4 % der Proband:innen mit Betreuungspflichten arbeiten in Teilzeit, während dieser Anteil bei Personen ohne solche Verpflichtungen mit 58,7 % spürbar niedriger ist. Außerdem ist ein deutlicher geschlechterspezifischer Unterschied erkennbar: Frauen (75,6 %) reduzieren aufgrund von Care-Verpflichtungen häufiger ihre Arbeitszeit als Männern (50,8%). Sind Kinder unter 15 Jahren betreuungspflichtig erhöht sich der Anteil der Frauen in Teilzeit auf 83,3 %, während bei Männer nur 53,3 Prozent einen Teilzeitarbeitsstelle haben. Auffällig ist, dass dieser Wert bei Männern mit Betreuungspflichten sogar unter dem allgemeinen Durchschnitt der teilzeitbeschäftigen Männer (55,1 %) in der Sozialen Arbeit liegt (Schalek, S.50). Diese Ungleichheit bei der Reduktion von Arbeitszeit in Folge familiärer Betreuungsverpflichtungen findet wird in der Studie von Krell und Sieber (2020) ebenfalls thematisiert. Die Forscherinnen zeigen auf, dass im Zuge der coronabedingten Schließung von Schulen und Betreuungseinrichtungen eine verstärkte

Retraditionalisierung von Geschlechterrollen zu beobachten war. So übernahmen Frauen den Großteil der Care-Arbeit und dies zusätzlich zur Erwerbstätigkeit im Homeoffice (Krell & Sieber, 2020, S. 253). Mütter verbrachten im April und Mai 2020 werktags durchschnittlich 9,6 Stunden mit der Kinderbetreuung , während Väter lediglich auf 5,3 Stunden kamen (Zinn, Kreyenfeld & Bayer, 2020, zitiert in Krell & Sieber, 2020, S. 254). Dies hatte eine nachhaltige Wirkung auf die Erwerbsbiografien von Frauen . Viele von ihnen waren gezwungen ihre Arbeitszeit zu reduzieren oder berufliche Wünsche zurückzustellen. Dieses Muster hat sich auch über die Pandemie hinaus verfestigt (Krell & Sieber, 2020, S. 255). Damit bestätigt sich, dass Care-Verpflichtungen nicht nur die Entscheidung für Teilzeitbeschäftigung beeinflussen, sondern auch zu einer strukturellen Reproduktion von Geschlechterungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt beitragen.

Lebenssituation als Pendler:in

Laut Arbeiterkammer (2024) pendeln rund 50% der Erwerbstätigen täglich vom Wohnort in die Arbeit. Menschen ohne eigenem PKW stehen vor allem in ländlichen Regionen oft vor großen Hürden bei der Stellensuche, da die öffentliche Infrastruktur oft unzureichend ausgebaut ist. So sind in Niederösterreich nur rund 25% der Arbeitsplätze ohne Auto erreichbar. Die monatlichen Anreisekosten per Auto zu einem Arbeitsplatz betragen im Schnitt 200 Euro im Monat (Website AK, 2024). Aus diesem Grund kann die Erreichbarkeit eines Arbeitsplatzes ein wichtiges Entscheidungskriterium sein, da sowohl zeitliche als auch finanzielle Ressourcen für eine Anreise aufgewendet werden müssen. Eine Studie der Arbeiterkammer (2005), dass lange Pendelzeiten, mehr als 60 Minuten) zusätzlich als belastend empfunden werden und sich negativ auf die Jobzufriedenheit auswirken können, vor allem wenn ein häufiges Umsteigen nötig wird (Hader, 2005, S. 75).

Gesundheit

Die gesundheitliche Verfassung beeinflusst die Entscheidung für oder gegen eine Arbeitsstelle. Arbeitnehmer:innen mit chronischen Erkrankungen oder gesundheitlichen Einschränkungen sind häufig auf flexible Arbeitszeiten, ergonomische Arbeitsplätze oder die Möglichkeit zur Telearbeit angewiesen. Unternehmen, die Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung oder Maßnahmen zur Inklusion implementieren, gelten daher als besonders attraktiv. Neben physischen Aspekten gewinnt die psychische Gesundheit im Recruiting-Prozess zunehmend an Bedeutung. Arbeitnehmer:innen legen verstärkt Wert auf Maßnahmen wie Stressmanagement-Programme, psychologische Unterstützungsangebote und eine gesundheitsfördernde Unternehmenskultur. Gesunde Unternehmen brauchen gesunde Mitarbeiter:innen,, die ihnen möglichst lange erhalten bleibe (Knabenreich, 2019, S. 113f). Ein bewusst gestaltetes Arbeitsumfeld kann nicht nur die Arbeitgeberattraktivität steigern, sondern auch langfristig zur Mitarbeiterbindung beitragen. Besonders geschätzt werden Gesundheits- und Wellnessangebote am Arbeitsplatz, darunter Sportprogramme, Yoga, Meditation oder Massagen im Büro. Auch Benefits wie eine Mitgliedschaft im Fitnessstudio oder eine gesunde Versorgung mit frischen Snacks und Getränken werden zunehmend als Entscheidungskriterien berücksichtigt (Asshauer, 2022, S. 80). Wenn die Gesundheit von Bewerbenden im Vorstellungsgespräch auch nicht direkt angesprochen werden darf, so ist trotzdem davon auszugehen, dass sich beide Seiten dieses relevanten Themas bewusst sind. Gesundheitliche Probleme im Personal können für Dienstgeber:innen unangenehme Folgen

haben und unpassende Arbeitsbedingungen können die Gesundheit von Arbeitnehmer:innen beeinträchtigen.

Rainer Müller (2005) beschreibt aus phänomenologischer Sicht die Biografie sogar als gesundheitliche Kategorie, in der Erwerbsbiografie und Gesundheit eng miteinander verwoben sind. Phasen der Erwerbstätigkeit sowie der Arbeitslosigkeit haben demnach direkte Auswirkungen auf das körperliche und psychische Befinden. Merleau-Ponty und Schmitz betonen in diesem Zusammenhang die Rolle des körperlichen Empfindens für die individuelle Lebensbiografie (Merleau-Ponty, 1966; Schmitz, 1965, zitiert in Müller, 2005, S. 43). Eine leibphänomenologische Perspektive verdeutlicht, dass Arbeitsbedingungen prägend für das Individuum, seine Wahrnehmung, seine Empfindungen und seine Identitätsentwicklung sind. Müller hebt weiters hervor, dass Arbeits- und Lebensbiografie häufig untrennbar miteinander verwoben sind. Dies zeigt sich exemplarisch in der Bedeutung von Arbeitszeiten, die entweder mit dem biologischen Tagesrhythmus im Einklang stehen oder diesem entgegenwirken. Ein Leben gegen den natürlichen Biorhythmus kann langfristig die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen und gesundheitliche Folgen nach sich ziehen. Ebenso kann eine lange Zeit der Arbeitsuche gesundheitliche Auswirkungen haben. Diese biografisch-prozesshafte Integration der physischen, psychischen und sozialen Ebenen erfolgt über die Sinnlichkeit des Leibes sowie durch Handlungen, alltagspraktische Sinnkonstruktionen und Deutungsmuster. Arbeit kann dabei sowohl stabilisierend als auch destabilisierend auf das gesundheitliche Empfinden wirken. Während positive Arbeitserfahrungen mit Stolz und Zufriedenheit verbunden sind, können Arbeitsdruck, Unsicherheiten oder prekäre Beschäftigungsverhältnisse zu Stress, Krankheit oder gar zu Frühpensionierung führen (R. Müller, 2005, S. 44–46)44ff). Unternehmen reagieren auf gesundheitliche Einschränkungen oder das fortschreitende Alter ihrer Arbeitnehmer:innen häufig mit Rationalisierungsstrategien, die entweder auf Entlassung oder frühzeitige Pensionierung abzielen. Gleichzeitig zeigen sich immer wieder Spannungen zwischen den Anforderungen des Arbeitsmarktes und den individuellen Gesundheitsbiografien der Beschäftigten (Müller, 2005, S. 119). Diese Diskrepanz verdeutlicht, dass Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung nicht nur aus individueller Perspektive, sondern auch im gesamtgesellschaftlichen Kontext von erheblicher Bedeutung sind. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Fachkräftemangels ist es für Unternehmen entscheidend, ein gesundheitsförderndes Arbeitsumfeld zu schaffen, um qualifizierte Arbeitskräfte langfristig zu binden und den steigenden Bedarf an Fachkräften im sozialen Sektor zu decken (Schalek, 2024, Folie 13).

Wohlbefinden durch Work-Life-Balance

Eine „Work-Life-Balance“¹⁹ stellt für viele Arbeitnehmer:innen in unterschiedlichen Lebenssituationen und Lebensphase einen nicht unwichtigen Faktor dar, der ihre beruflichen Entscheidungen beeinflusst. Allerdings zeigt Christian Korunka in seinem Artikel (2024) auf, dass der Begriff „Balance“ oft missverstanden wird, da Arbeit und Privatleben nicht strikt voneinander getrennt sind, sondern zunehmend ineinandergreifen. Besonders flexible Arbeitszeitmodelle, Remote-Arbeit und hybride Lösungen haben seit der Corona-Pandemie an Bedeutung gewonnen, um individuelle Bedürfnisse von Arbeitnehmer:innen besser zu berücksichtigen. Gleichzeitig sind Berufe mit geringen Gestaltungsmöglichkeiten, oft strukturell eingeschränkt, die eine ausgeglichenen Work-Life-Balance erschweren. Ebenso stellen wie oben dargestellt, unterschiedliche Generationen

¹⁹ Die Work-Life-Balance beschreibt den Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben (Korunka, 2023, S. 19)

unterschiedliche Ansprüche (Korunka, 2023, S.19). Auch unterliegt eine große Zahl der Sozialarbeiter:innen laut Schalek diesen Einschränkungen. Die Relevanz der Lebenssituation zeigt sich insbesondere in der Sozialwirtschaft, wo aufgrund emotionaler und körperlicher Belastungen die Anforderungen an die Arbeitsbedingungen hoch sind (Schalek, 2024, S. 49). Eine unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird von vielen Sozialarbeiter:innen als Hauptgrund für einen potenziellen Berufswechsel angegeben (Schalek, 2024, S. 58). Recruiter:innen stehen somit vor der Herausforderung, attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen, die individuell anpassbar sind und den Bedürfnissen der Bewerber:innen entsprechen.

1.10.2.6 Kulturelle Passung

Die Ausführungen von Adler et al. (2019) zeigen, dass die kulturelle Prägung von Bewerbenden einen eklatanten Einfluss auf die Stellensuche haben. Vor allem Betriebe mit einer stark diversitätsorientierten Personalpolitik (siehe Kapitel 1.6.2.) werden von Bewerbenden mit interkulturellen und Kompetenzen bevorzugt als Arbeitgebende in Betracht gezogen, da sie sich dort erwünscht fühlen. Mehrsprachigkeit und eigene Migrationsgeschichte werden in diesen Organisationen von den Recruiter:innen als Mehrwert betrachtet, da davon ausgegangen wird, dass diese Zielgruppe kompetenter ist, mit unterschiedlichen ethischen und sozialen Gruppen, zu arbeiten. Zudem beeinflussen kulturelle Werte die berufliche Entscheidungsfindung: Während in kollektivistisch geprägten Gesellschaften soziale Verantwortung oft im Vordergrund steht, werden in individualistischen Kulturen Aspekte wie Karriereentwicklung und Gehalt stärker gewichtet. Die kulturelle Zugehörigkeit von Bewerbenden und Recruiter:innen kann die Wahrnehmung im Recruiting-Prozess, vor allem in Bezug auf die Passung beeinflussen (Adler, L. J., Kupka, K., & Diercks, J., 2019, S. 38f). Diese Herangehensweise spiegelt sich bereits oftmals in den Stellenausschreibungen wider, wo Formulierungen wie folgende zu finden sind:

„Wir freuen uns besonders über Bewerbungen, die zur Vielfalt unserer Organisation beitragen. Dies umfasst für uns insbesondere die Dimensionen Behinderungen, Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, Nationalität, Alter, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und geschlechtliche Identität“ (Caritas, 2025).

1.10.2.7 Zusammenfassung Recruiting & Passung

Dieses Kapitel beleuchtet, wie berufliche Vorerfahrungen, Lebenssituationen und das subjektive Erleben von Passung die Entscheidungsprozesse im Recruiting beeinflussen. Dabei geht es nicht nur um formale Qualifikationen, sondern auch um das Gefühl, ob eine Stelle zur eigenen Lebenswelt passt. Die Passung zwischen Tätigkeit und Person zeigt sich in drei Dimensionen: der qualifikatorischen, potenzialbezogenen und bedürfnisbezogenen Passung. Besonders im sozialen Bereich, in dem werteorientiertes Handeln von großer Bedeutung ist, beeinflussen frühere Erfahrungen die Stellenwahl maßgeblich. Auch biografische Brüche und Erfahrungen mit Scheitern spielen eine verständliche Rolle, werden im Recruiting aber selten offen thematisiert.

Lebenssituationen wie finanzielle Stabilität, Care-Verpflichtungen, Pendeldistanz, Gesundheitszustand oder familiäre Konstellationen prägen die Erwartungen und Möglichkeiten der Bewerber:innen. So erfordert eine gelungene Passung auch ein Bewusstsein für unterschiedliche Lebensphasen und Generationen. Phänomenologisch betrachtet wird Passung nicht nur kognitiv,

sondern auch leiblich und atmosphärisch wahrgenommen. Besonders im sozialen Berufsfeld, das stark durch emotionale und physische Belastungen geprägt ist, gewinnen Aspekte wie Work-Life-Balance, kulturelle Passung und gesundheitliche Rahmenbedingungen an Bedeutung. Eine realistische und wertebasierte Darstellung durch die Organisation kann helfen, die Entscheidung für oder gegen eine Stelle sinnvoll zu unterstützen.

Neben den bereits genannten Faktoren haben soziale Netzwerke dabei eine große Bedeutung. Besonders in der Sozialen Arbeit, wo der Arbeitsmarkt stark von informellen Vermittlungsprozessen geprägt ist, sind persönliche Kontakte und professionelle Netzwerke essenziell für die berufliche Orientierung und den Zugang zu neuen Positionen. Aufgrund ihrer Bedeutung für den Recruiting-Prozess und die Karriereentwicklung werden sie im folgenden Kapitel ausführlich behandelt.

1.11 Recruiting undercover: Warum Netzwerke den Ausschlag geben

Wöber Andrea

Es gilt als allgemein anerkannt, dass Netzwerke im beruflichen eine wichtige Ressource darstellen. Sie erleichtern nicht nur den Zugang zu Informationen über offene Stellen, sondern beeinflussen in welcher Weise Bewerber:innen in Recruiting-Prozesse eingebunden werden. Aus diesem Grund wird ihrer Funktion bei der Stellenwahl besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

1.11.1 Formen und Funktionen von Netzwerken

Nette Netzwerke aufgrund persönlicher Beziehungen können von gelegentlichen Kontakten bis zu stabilen Verbindungen reichen. Während unpersönliche Interaktionen oft durch soziale Rollen definiert sind, entstehen Netzwerke erst, wenn sich über wiederholte Kontakte hinweg ein erwartbares Beziehungsmuster entwickelt. Persönliche Beziehungen im Netzwerk basieren auf gegenseitigem Vertrauen und sie entstehen unabhängig von festen Rollenvorgaben, sondern durch individuelles Aushandeln. Vertrauen ist ein Phänomen, welches sich aus vergangenen positiven Erfahrungen zukünftige Erwartungen ableitet. In der modernen Gesellschaft sind persönliche Netzwerke selektiv, da nicht mit jeder Person eine enge Beziehung aufgebaut werden kann. Neben ihrem expressiven Wert, dem Erhalt sozialer Bindungen, können sie auch instrumentell genutzt werden, etwa zur Unterstützung in verschiedenen Lebensbereichen (Holzer, 2010, S. 9ff). Carmen Hack (2024) beschreibt dies als lebensweltliche Netzwerke, welche unterschiedliche Naheverhältnisse und Formalisierungsgrade haben. Hohe Stabilität weisen oftmals die primären Netzwerke, wie z.B. Familie auf (Hack, 2024, S. 4) Es ist anzunehmen, dass Stabilität und Vertrauen miteinander häufig korrelieren. Nette Netzwerke spielen im Recruiting zum Beispiel in Form der Mitarbeiter:innenempfehlung (siehe Kapitel 1.4.7.) eine bedeutende Rolle.

Nützliche Netzwerke: Bourdieu (1986) betrachtet Sozialkapital als Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die durch stabile soziale Netzwerke zugänglich werden. Im Gegensatz zu ökonomischem oder kulturellem Kapital ist es jedoch immer relational definiert und nicht an Einzelpersonen gebunden (Bourdieu, 1986, 1903f, zitiert in Holzer, 2010, S.15) Die Wirksamkeit von Sozialkapital hängt von verschiedenen Faktoren ab, darunter die Dichte und Verlässlichkeit der

Beziehungen. So spricht Granovetter (1973) bei engen Kontakten von „strong ties“, die stabile Unterstützung bieten, während schwache Verbindungen, die sogenannten „weak ties“ eine entscheidende Rolle für den Zugang zu neuen Informationen bilden. Granovetter zeigt, dass berufliche Chancen oft nicht durch enge Freund:innen, sondern über lose Bekanntschaften entstehen, da diese Zugang zu nicht redundanten Informationen bieten. Die Stärke der Beziehung drückt sich für ihn in vier Komponenten aus: Dauer der Beziehung, der emotionalen Intensität, der Intimität und dem Austausch von Leistungen (Granovetter 1973, zitiert in Holzer, 2010, S. 16 f). Eine besondere Bedeutung kommt Vermittler:innen (Brokern) zu, die an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Netzwerken agieren (Holzer, 2010, S. 19ff). Head-Hunter oder Recruiter:innen könnten so eine Vermittler:innen-Rolle einnehmen.

Die Netzwerkforschung unterscheidet informelle und formelle Netzwerke. Erstere beruhen auf individuellen Kontakten, letztere auf institutionellen Strukturen wie Alumni-Vereinigungen oder Mentoringprogrammen (Quilling et al., 2024, S. 15). Je nach Karrierestatus werden Netzwerke unterschiedlich eingesetzt.

So nutzen Berufseinsteiger:innen häufig informelle Zugänge, etwa über Praktika oder Empfehlungen. Scharpf & Ertelt (2024) betonen, dass gerade bei fehlender akademischer Vorbildung persönliche Kontakte entscheidend für den Berufseinstieg sind (Scharpf & Ertelt, 2024, S. 6). Hochschulabsolvent:innen greifen auf oftmals auf formelle Netzwerke über Hochschulen oder Plattformen wie LinkedIn zurück, benötigen jedoch oft zusätzliche persönliche Kontakte für einen nachhaltigen Zugang zum Arbeitsmarkt (Scharpf & Ertelt, 2024, S. 12). Erfahrene Sozialarbeiter:innen nutzen Netzwerke strategisch zur Karriereplanung. Sie pflegen gezielt Beziehungen, um neue Positionen zu erlangen oder Einfluss auf Personalentscheidungen zu nehmen. Vor allem in Leitungspositionen werden Netzwerke, teils auch geschlossene Netzwerke, gepflegt (Scharpf & Ertelt, 2024, S. 16). So zum Beispiel auch in sozialarbeiterischen Arbeitskreisen oder in Berufsverbänden. Diese Dynamik kann dazu führen, dass weniger vernetzte Personen benachteiligt werden, selbst wenn sie über die notwendigen fachlichen Qualifikationen verfügen.

Grafische Darstellung berufsbezogener Netzwerke in Wien und Niederösterreich

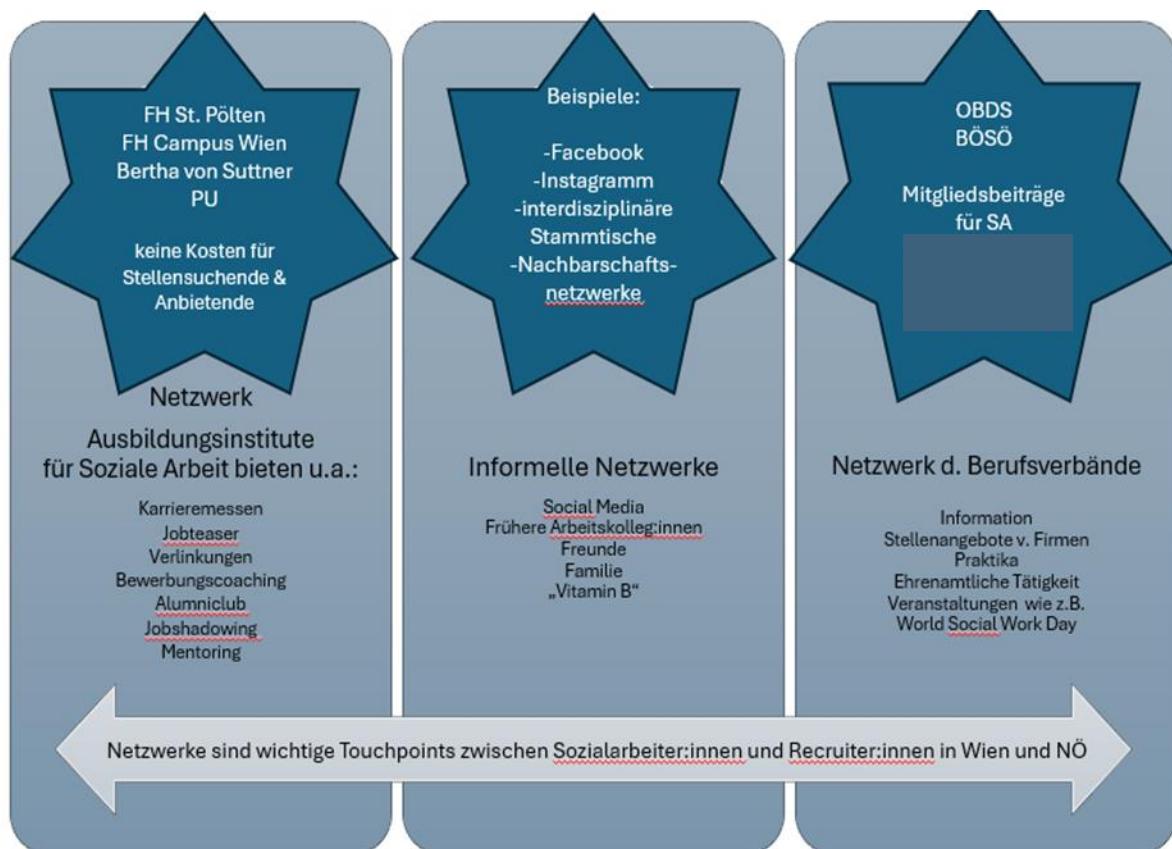


Abbildung 5: Berufsbezogene Netzwerke in Wien und Niederösterreich, eigene Darstellung²⁰

20 Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit (OBDS): Der OBDS vertritt die fachspezifischen, berufspolitischen und bildungspolitischen Interessen von Sozialarbeiter:innen in ganz Österreich. Er bietet eine Plattform für Vernetzung, Weiterbildung und berufliche Unterstützung (OBDS, 2025).

Berufsverband Österreichischer Sozialpädagog:innen (BOES): Dieser Verband richtet sich an Fachkräfte der Sozialpädagogik und bietet Informationen zu Praktikumsstellen, Ausbildungsmöglichkeiten und einer Jobbörse. Er fördert die Vernetzung und den fachlichen Austausch unter Sozialpädagog:innen (BOES, 2025).

Karrierenetzwerk der FH St. Pölten für Auszubildende, Berufseinsteiger:innen und Absolvent:innen

Die Job- und Karrieremesse der FH St. Pölten zeigt, wie essenziell Netzwerke für den beruflichen Werdegang sind. Studierende und Absolvent:innen erhalten die Möglichkeit, direkt mit Unternehmen in Kontakt zu treten, Beziehungen aufzubauen und potenzielle Arbeitgeber:innen kennenzulernen. Der persönliche Austausch mit Personalverantwortlichen kann den Einstieg in die Berufswelt erleichtern. Neben den direkten Gesprächen bietet die Messe zusätzliche Unterstützung durch ein Rahmenprogramm, das etwa professionelle Bewerbungsfotos und Bewerbungstipps umfasst. Solche Formate stärken nicht nur individuelle Karrierechancen, sondern unterstreichen auch die Bedeutung gezielter Netzwerkbildung für den erfolgreichen Berufseinstieg. Weiters bietet das Career Center eine Vielzahl an Angeboten wie Newsletter und Vernetzungsangebote. (FH. St. Pölten, 2025)

Die FH Campus Wien bietet ein umfassendes Campusnetzwerk, das Studierende, Absolvent:innen, Lehrende, Mitarbeiter:innen und Kooperationspartner:innen miteinander verbindet. Diese Plattform fördert den aktiven Austausch und unterstützt Sie in Ihrem beruflichen Werdegang (FH Campus Wien, 2025).

1.11.2 Die Funktion von Netzwerken

Jan Arend Fuhse (2008) beschreibt Netzwerke als soziale Räume, in denen durch Interaktion der Mitglieder symbolische Sinnstrukturen entstehen, die berufliche Identitäten prägen (Fuhse, 2008, S. 33). Sarah Feuchter (2007) zeigt zusätzlich auf, dass in funktionierenden Alumni-Netzwerken auf der Basis gemeinsamer Werte und gegenseitigen Vertrauens ein Erwartungs- und Verpflichtungsnetz entsteht, das ebenso eine Identitätsbildung der Mitglieder wirkt (Feuchter, 2007, S. 76f). Netzwerke wirken im Recruiting also nicht nur vermittelnd, sondern auch selektiv, indem sie Zugehörigkeit ermöglichen oder verweigern. So betont Boris Holzer (2010), dass Bewerber:innen sich nicht allein über formale Qualifikationen definieren, sondern über ihre Position im Netzwerk, was unmittelbaren Einfluss auf die wahrgenommene Erfolgsaussicht einer Bewerbung hat (Holzer, 2010, S. 22). Diese selektive Funktion geht mit einer ethischen Ambivalenz einher. Während Sozialarbeiter:innen bekannterweise Netzwerke für Klient:innen aktivieren, um soziale Inklusion zu fördern, produzieren sie in den eigenen Reihen bei der Stellenvergabe Netzwerkexklusionen. Fuhse (2008) fordert allgemein eine kritische Reflexion der in Netzwerken wirkenden Normen und Ausschlussmechanismen, da Netzwerke eine wichtige Funktion in der Stabilisierung der sozialen Ordnung haben (Fuhse, 2008, S. 45). Für die Soziale Arbeit könnte das eine interessante Perspektive für Reflexion sein

1.11.3 Netzwerke aus phänomenologischer Perspektive

Phänomenologisch betrachtet sind Netzwerke nicht nur Strukturen, sondern subjektiv erlebte Räume, in denen sich Zugehörigkeit, Status und Identität ausbilden. Fuhse (2008) versteht Netzwerke als symbolische Kontexte, die Erwartungen erzeugen und Rollen definieren. Sie werden durch narrative Konstruktionen zusammengehalten (Fuhse, 2008, S. 33 ff) Diese Geschichten darüber, wer dazugehört und wer nicht, strukturieren auch das Erleben von Recruiting: Bewerber:innen fühlen sich je nach Kontext als Teil eines Netzwerks – oder als Außenstehende. Diese subjektive Dimension ist karriererelevant: Wer sich innerhalb eines stabilen Netzwerks bewegt, erlebt Sicherheit und Zugehörigkeit. Fehlende Kontakte werden hingegen als strukturelle Barriere wahrgenommen – auch wenn formal gleiche Voraussetzungen bestehen (Holzer, 2010, S. 22).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Netzwerke nicht nur aus objektiven Strukturen bestehen, sondern durch subjektive Wahrnehmungen soziale Rollen geprägt sind. Dies ist besonders im Recruiting-Kontext relevant, da Bewerber:innen Netzwerke nicht nur als funktionale Vermittlungsmechanismen erleben, sondern auch als Räume sozialer Zugehörigkeit oder Exklusion, in denen Status, soziale Akzeptanz und berufliche Identität verhandelt werden. Ein starkes Netzwerk kann als Sicherheit empfunden werden, während fehlende Kontakte als strukturelle Benachteiligung wahrgenommen werden. Eine reflexive Auseinandersetzung mit diesen Dynamiken ist essenziell für faire und transparente Recruiting-Prozesse.

Die theoretischen Ausführungen haben zentrale Einflussfaktoren auf Recruiting-Prozesse im sozialen Bereich aufgezeigt und dabei sowohl strukturelle als auch subjektive Dimensionen beleuchtet. Um nachvollziehen zu können, wie Sozialarbeiter:innen diese Prozesse tatsächlich erleben und bewerten, folgt im nächsten Schritt das Forschungsdesign.

2 Forschungsdesign

Um die in der Einleitung genannten Forschungsfragen zu beleuchten, werden einerseits theoretische Bezüge hergestellt, andererseits werden im Rahmen eines qualitativen Forschungsprozesses Einblicke in individuelle und kollektive Erfahrungsräume von Sozialarbeiter:innen gewonnen. Im nun folgenden Kapitel wird die wissenschaftliche Vorgehensweise transparent dargelegt, um anschließend die Forschung kritisch reflektieren zu können und sicherzustellen, dass ethische Aspekte sowie Gütekriterien angemessen berücksichtigt werden. Durch diese strukturierte Herangehensweise wird angestrebt, einen umfassenden Überblick über die aktuellen Herausforderungen und Chancen für Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen zu erhalten und somit einen wertvollen Beitrag zur Optimierung von Recruiting-Prozessen zu leisten.

2.1 Sampling und Stichprobe

Khalili Sabrina

Als sich das Forschungsteam für das Thema Recruiting entschieden hatte, lag der Fokus darauf, Sozialarbeiter:innen mit Erfahrung im Case Management (CM) zu finden und zu interviewen, um diesen Bereich näher zu beleuchten. Bereits zu Beginn stellte sich jedoch heraus, dass die ÖGK in Wien und Niederösterreich keine Sozialarbeiter:innen mit Case-Management-Zertifizierung beschäftigt. Stattdessen waren dort vor allem Verwaltungsassistent:innen tätig, die eine entsprechende Zusatzausbildung absolviert hatten (P. Bauer, persönliche Kommunikation 22.05.2024).

Viel Zeit und Ressourcen wurde in die Suche nach Sozialarbeiter:innen mit einer CM-Zertifizierung investiert und wir mussten feststellen, dass dies nicht nur äußerst schwierig war, sondern auch wenig zielführend. Es stellte sich heraus, dass es nicht zwingend erforderlich war, auf dieses Zertifikat zu bestehen, da Case Manager:innen häufig keine Sozialarbeiter:innen sind. Das Forschungsteam unternahm den Versuch, andere Master-Jahrgänge anzuschreiben, um potenzielle Interviewpartner:innen zu gewinnen. Die Resonanz war zunächst gering, doch die wenigen Antworten enthielten wertvolle Hinweise und neue Kontakte. Dadurch konnte schließlich eine Proband:innenzahl erreicht werden, die alle Forschungsfragen angemessen beantworten konnte.

Im Verlauf des zirkulären Forschungsprozesses musste unser Sample angepasst werden, und wir trafen die Entscheidung Sozialarbeiter:innen zu interviewen, die entweder aktuell im Bereich des Case Managements arbeiten oder entsprechende Berufserfahrung mitbringen. Insgesamt vier Interviews mit Frauen geführt, die ein CM-Zertifikat besaßen, sowie mit einem Mann mit umfangreicher CM-Erfahrung im Krankenhaus. Darüber wurde eine Gruppendiskussion organisiert, an der drei Frauen teilnahmen: eine davon arbeitete im Bereich des Case Managements, während die beiden anderen ein CM-Zertifikat besaßen. Zudem nahm ein Mann teil, der über mehrere Jahre Erfahrung in diesem Bereich verfügte. Im Laufe des Forschungsprozesses passten wir dennoch unsere Forschungsfrage an, da wir erkannten, dass das Case Management im Kontext des Recruiting-Prozesses keine relevante Rolle spielt.

Insgesamt umfasste das Sample neun Personen, darunter zwei Männer. Die Teilnehmer:innen waren zwischen 29 und 54 Jahre alt und hatten mindestens fünf Jahre Berufserfahrung in der Sozialen Arbeit, wobei die Mehrheit über zwanzig Jahre Berufserfahrung mitbrachte. Wir interviewten Mitarbeiter:innen und Teamleiter:innen aus verschiedenen Arbeitsfeldern. Einige der Proband:innen bestanden auf eine absolute Anonymisierung, da sie ihre persönlichen Erfahrungen im Recruiting teilten und keinen Organisationen schaden wollten. Dementsprechend wurden in den Transkripten alle Namen anonymisiert oder Pseudonyme verwendet.

2.2 Methoden der Datenerhebung

Khalili Sabrina

Die Datenerhebung wurde im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns durchgeführt und basierte auf der Anwendung von Leitfadeninterviews sowie einer Gruppendiskussion. Offene Leitfadeninterviews wurden dabei als zentrale Erhebungsmethode eingesetzt. Diese gelten laut Veronika Wöhrer (2018) als besonders geeignet, um längere Erzählsequenzen und detaillierte Einblicke in die Perspektiven der Befragten zu gewinnen (Wöhrer et al., 2018, S. 90f). Der Leitfaden wurde basierend auf der zentralen Forschungsfrage und den Subfragen entwickelt.

2.2.1 Interviews

Zu Beginn der Interviews wurde durch das Forschungsteam eine narrative Eingangsfrage zu den Recruiting-Erfahrungen gestellt, um das Thema einzuleiten. Narrative Einstiegsfragen erzeugen laut Werner Kallmeyer und Fritz Schütze (1997) Zugzwänge, wie den Detaillierungszwang, der dafür sorgt, dass alle zum Verständnis notwendigen Details eingebracht werden, sowie den Gestaltschließungszwang, der die Vollendung der Erzählung fördert. Auch der Relevanzfestlegungszwang und der Kondensierungszwang spielen eine Rolle, da sie die Interviewpartner:innen dazu anregen, die wesentlichen und relevanten Inhalte zu verdichten (Kallmeyer und Schütze, 1977, S. 162). Um die Zugzwänge zu veranschaulichen, werden hier Aglaja Przyborski und Monika Wohlrab-Sahr (2014) angeführt. Sie verbinden die Theorie mit einem Alltagsbeispiel: Die Notwendigkeit, Erzählungen zu detaillieren, ist ein vertrautes Phänomen im Alltag. Häufig wird eine Erzählung ergänzt, weil die Zuhörenden ohne spezifische Hintergrundinformationen dem Geschehen nicht folgen können. Beispielsweise erfordert die Aussage, dass es in einer Lebensphase schwierig war, oft die Erklärung der Gründe, etwa den Verlust einer nahestehenden Person oder das Ende einer Beziehung (Detaillierungszwang). Solche Ergänzungen, die auf möglichen Nachfragen basieren, werden oft durch Wendungen wie „Ach ja, dazu muss ich noch sagen, dass kurz vorher das und das passiert war ...“ eingeleitet und dienen der Verständlichkeit. Zudem streben Erzählungen in der Regel danach, abgeschlossen zu werden. Sie folgen typischen Strukturen wie einem Anfang, einem Höhepunkt, eventuell komplexen Wendungen und einem Schluss, der die Geschichte abrundet (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 80f).

Situativ aufkommende Themen wurden während der Interviews flexibel aufgegriffen und in nachfolgenden Gesprächen vertieft, was dem qualitativen Ansatz einer offenen und adaptiven Datenerhebung entspricht. Wie Lukas Richter in einer Lehrveranstaltung betonte, zeichnet sich ein

gelungenes Interview dadurch aus, dass man vergisst, sich in einer Interviewsituation zu befinden. Diese künstliche Interviewsituation beschreibt Christel Hopf (1978) als die „Leitfadenbürokratie“ als Folge der Spannung im qualitativen Interview zwischen Spontaneität und Restriktivität. Während das Gespräch einer natürlichen Situation ähneln soll, bleibt die Rollenaufteilung erhalten, wodurch die Befragten durch die Fragetechniken gelenkt und die Interviewenden in ihrer Spontaneität eingeschränkt werden. Letztere müssen Normen der Alltagskommunikation, wie Reziprozität oder das Vermeiden von Ausfragen, bewusst ignorieren, was das Interview zu einem „Pseudogespräch“ macht. Diese strukturellen Anforderungen führen oft zu Unsicherheiten und Fehlern, etwa durch starres Festhalten an Leitfäden. Ein reflektierter Umgang mit dieser Problematik kann solche Fehler vermeiden helfen (Hopf, 1978, zitiert in Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 131). Diese theoretischen Überlegungen wurden durch das Forschungsteam in die Interviewsituationen eingebunden. In der anschließenden Reflexion wurde häufig festgestellt, dass sich die Gesprächssituation im Verlauf der Interviews nicht mehr künstlich anfühlte.

Die Interviews wurden über einen Zeitraum von fünf Monaten durchgeführt. Sie fanden sowohl in Präsenz als auch online statt, wobei die Mehrzahl der Gespräche virtuell geführt wurde. Seitens des Forschungsteams bestanden zunächst Bedenken, dass die Online-Durchführung die inhaltliche Tiefe beeinträchtigen könnte. Die Transkripte zeigten jedoch, dass kein qualitativer Unterschied zwischen den beiden Formaten bestand. Die Interviews erwiesen sich als ausreichend ergiebig, und es wurden viele relevante Themen angesprochen. Alle Interviews wurden anhand des detaillierten Transkriptionsleitfadens von Kleemann et al. transkribiert (Kleemann et al., 2009, S. 74). Dieser Leitfaden berücksichtigt auch paralinguistische Phänomene wie Pausen, Füllwörter oder Husten, um die Sprechweise in der späteren Analyse einfließen zu lassen. Die Transkriptionen wurden durch die Forschenden selbst angefertigt und jeweils mit ergänzenden Notizen versehen, um zentrale Beobachtungen und erste Interpretationen festzuhalten.

Die Aufgaben innerhalb der Datenerhebung wurden klar verteilt: Drei Interviews wurden von einer Person aus dem Forschungsteam durchgeführt, ein weiteres sowie die Gruppendiskussion von einer anderen. Ein zusätzliches Interview wurde gemeinsam durchgeführt. Nach jedem Gespräch wurde eine individuelle Reflexion verfasst, in der zentrale Beobachtungen dokumentiert wurden. Diese Reflexionen flossen sowohl in die Weiterentwicklung des Leitfadens als auch in die parallel zur Erhebung verlaufende Theoriebildung ein.

2.2.2 Gruppendiskussion

Andrea Wöber

Im Sinne der dokumentarischen Methode nach Bohnsack (2000) zielt die Gruppendiskussion nicht primär auf das Erfassen individueller Meinungen, sondern auf die Rekonstruktion konjunktiven Erfahrungswissens. Dieses vorreflexive, kollektiv geteilte Orientierungswissen entsteht in praktischen Zusammenhängen und wirkt handlungsleitend, ohne explizit thematisiert zu werden. Es zeigt sich nicht unmittelbar im Gesagten, sondern in der Art und Weise, wie etwas gesagt wird, etwa in Tonfall, Erzählweise, affektiven Bewertungen oder geteilten Selbstverständlichkeiten (Bohnack, 2000, S. 379f). Gruppendiskussionen eignen sich laut Aglaya Przyborski und Monika Wohlrab Sahr (2014) besonders gut, um solche kollektiven Wissensbestände und Werthaltungen sichtbar zu machen. Das Augenmerk liegt nicht auf individuellen Einschätzungen, sondern auf der Aushandlung gemeinsamer Orientierungen, wie sie sich im Verlauf der Interaktion entfalten (Przyborski und

Wohlrab-Sahr, 2014, S. 93). Methodisch wird dies durch die Auswahl von Gruppen unterstützt, deren Mitglieder einen gemeinsamen Erfahrungsraum teilen. In der vorliegenden Studie wurde dieser Anspruch leicht modifiziert. Die Diskussionsteilnehmenden kannten sich untereinander nicht, wiesen jedoch eine vergleichbare berufliche Position auf. Bei der Gruppe handelte es sich überwiegend um in der Praxis stehende Teamleitende aus dem Bereich der sozialen Arbeit. Nur eine Person in der Gruppe hatte keine leitende Funktion in ihrer Arbeitsstelle. Die Gruppendiskussion wurde in Form eines Online-Meetings über Zoom durchgeführt, da die Teilnehmenden zeitlich beschränkt waren. Dieses Setting stellte besondere Anforderungen an Moderation und Gesprächsführung. Ein vollständiger Rückzug der moderierenden Person, wie es die dokumentarische Methode theoretisch vorsieht, war unter diesen Bedingungen nicht möglich. Um dennoch einen offenen Diskussionsraum zu schaffen, beschränkte sich die Moderation auf die Strukturierung des Ablaufs und auf gezielte Aktivierungsimpulse. Zum Einstieg wurde eine offene Frage gestellt, um erste persönliche Assoziationen mit dem Begriff Recruiting zu erfassen. Die Teilnehmenden wurden gebeten zu benennen, „womit sie Recruiting verbinden“. Diese Einstiegsfrage diente der Aktivierung individueller Bedeutungszuschreibungen und der Öffnung des Diskurses. Im weiteren Verlauf orientierten sich die thematischen Fragen lose am Leitfaden der Einzelinterviews, wobei bewusst auf eine zu enge Struktur verzichtet wurde. Ziel war es, die Teilnehmenden zu eigenständigen Deutungen und Erzählungen anzuregen, die Einblick in ihre handlungspraktischen Orientierungen und beruflichen Erfahrungsräume ermöglichen.

Gerade weil sich die Beteiligten nicht persönlich kannten, waren die im Gespräch geteilten Haltungen und Erfahrungen besonders aufschlussreich. Sie verweisen auf ein implizites, gemeinsames Orientierungswissen, das über individuelle Perspektiven hinausgeht und in der Berufspraxis team-leitender Sozialarbeiter:innen verankert ist. Die dokumentarische Interpretation richtet sich daher weniger auf den expliziten Gehalt der Aussagen als auf die ihnen zugrunde liegenden Deutungsmuster und auf die Struktur jener Erfahrungsräume, die in der Interaktion sichtbar werden.

2.3 Die dokumentarische Methode – Begründung der Wahl und Auswertung

Andrea Wöber

Diese Arbeit analysiert die gewonnen Daten in Anlehnung an die dokumentarische Methode von Ralf Bohnsack. Dieses Verfahren geht auf den Wissenssoziologen Karl Mannheim zurück und eröffnet sowohl einen Zugang zum reflexiven Wissen der Proband:innen als auch zu deren Handlungspraxis (Bohnsack et al., 2013, S. 9). Da diese Handlungspraxis von Sozialarbeiter:innen im Recruiting-Verfahren das Hauptforschungsinteresse dieser Arbeit ist, wurde die dokumentarische Methode als geeigneter qualitativer Ansatz von den Forschenden erachtet. Recruiting-Prozesse können so vor dem Hintergrund des Arbeitskräftemangels beleuchtet werden. Wichtig zu betonen ist, dass es nach Bohnsack bei der Rekonstruktion der Handlungspraxis weniger darum geht, den subjektiven Sinn einer individuellen Handlung für das Individuum zu erfassen, vielmehr steht das kollektive Orientierungswissen im Mittelpunkt, das Gewohnheiten von Gruppen ebenso wie Erfahrungen in einem zeitlichen Horizont umfasst. Obwohl es um das Erforschen von kollektiven Handlungsstrukturen geht, bleibt auf empirischer Ebene das Wissen und das Erleben der einzelnen

Proband:innen von Bedeutung und wird nicht hinter die kollektive Bedeutung gereiht (Bohnsack et al., 2013, S. 9)²¹.

In dieser Arbeit wurde mit der Haltung geforscht, dass zwischen reflexivem beziehungsweise theoretischem Wissen der Sozialarbeiter:innen und einem handlungspraktischem und zur Gewohnheit gewordenem Wissen ein Unterschied besteht. Dieses sogenannte inkorporierte Wissen wurde wie Bohnsack et al (2013) ausführt, bereits von Mannheim als das atheoretische Wissen bezeichnet (Bohnsack et al., 2013, S.12). Am Beginn der Forschung wurde von der Annahme ausgegangen, dass Wahrnehmungen von Recruiting-Prozessen durch die persönliche Lebenssituation und die Vorerfahrungen der Proband:innen, vor allem die Beruflichen, beeinflusst werden und auch unterschiedliche ethische und organisatorische Erwartungshaltungen vorhanden sind. Die dokumentarische Interpretation des Materials soll Aufschluss geben, wie Sozialarbeiter:innen gesellschaftliche Realität in Recruiting-Prozessen herstellen. Welche Sprache verwenden sie? Wie argumentieren und entscheiden sie? Wie nehmen sie wahr, und wie handeln sie? Laut Bohnsack et al. (2013) ist der Zugang zu kommunikativem, gesellschaftlichem und explizit abfragbarem Wissen vergleichsweise einfach. Der Zugang zu konjunktivem, milieuspezifischem Wissen erschließt sich hingegen erst über die Rekonstruktion der Handlungspraxis der Akteur:innen. Dies setzt voraus, dass der kollektive Erfahrungsraum bekannt ist. Ein Aspekt, der den Forschenden im Kontext von Recruiting-Prozessen im Sozialbereich von besonderer Bedeutung erschien (Bohnsack et al., 2013, S. 16).

Ausführung der Auswertung

Die Interviewpassagen wurden in einem ersten Schritt formulierend interpretiert, um zu erfassen, „WAS“ das Thema ist. Anschließend wurde mithilfe der reflektierenden Interpretation untersucht, „WIE“ die Themen behandelt werden. Da es sich vorwiegend um narrative Interviews mit einem reduzierten Leitfaden handelte, wurde ergänzend auf die Textanalyse nach Fritz Schütze(1977) zurückgegriffen, um das Allgemeine im Besonderen eines jeden Falls herauszuarbeiten. Im Anschluss erfolgte eine komparative Analyse der Interviewauswertungen. Dabei wurden unterschiedliche Deutungsmuster in den einzelnen Phasen des Recruitings vergleichend gegenübergestellt. Dies ermöglichte eine anschließende Typenbildung. Im Rahmen der Typenbildung wird unter „Prioritäten“ nicht eine bewusste Setzung im rationalen Sinn verstanden, sondern eine aus dem habitualisierten Erfahrungswissen hervorgehende Gewichtung von Aspekten, die sich im impliziten Deutungsmuster zeigt.

Die komparative Analyse spielt in der dokumentarischen Methode eine bedeutende Rolle, da sich Orientierungsrahmen nur im Vergleich überprüfen lassen (Bohnsack, 2013, S. 16). Diese methodische Vorgehensweise ermöglichte es, tieferliegende Orientierungsmuster zu identifizieren, die den Bewerbungs- und damit einhergehenden Entscheidungsprozessen zugrunde liegen. Besonders die von Rosenberg (2009) hervorgehobene Eigenlogik eines Forschungsfeldes war von Interesse (Rosenberg, 2009, zitiert in Bohnsack et al., 2013, S. 24). Dabei wurden die individuellen Aussagen der Sozialarbeiter:innen nicht isoliert betrachtet, sondern im Kontext kollektiver Erfahrungen und geteilten Wissens analysiert.

²¹ Dabei darf nicht vergessen werden, dass es auch in der qualitativen Forschung unterschiedliche Ansätze gibt und sich die Diskussion immer wieder um eine mögliche Überwindung der Aporie von Objektivismus und Subjektivismus drehen (Bohnsack, 2013, S.11).

Die komparative Analyse und Typenbildung wurde für jede Subforschungsfrage individuell vorgenommen. Dadurch konnten die Typen gezielt auf die jeweilige Fragestellung abgestimmt und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede herausgearbeitet werden. In dieser Phase wurden die durch die Typisierung gewonnenen empirischen Erkenntnisse mit den theoretischen Konzepten abgeglichen und in einer detaillierten Ergebnisdarstellung ausgeführt. Dadurch konnte analysiert werden, inwieweit die Erkenntnisse bestehende Theorien stützen oder ihnen widersprechen.

Eine Generalisierung fand im Anschluss statt und war eine gute Grundlage, um die wichtigsten Erkenntnisse bezüglich der Handlungspraxis von Sozialarbeiter:innen als Zusammenfassung für die Lesenden nochmals herauszuarbeiten.

2.4 Ethische Aspekte der Forschung

Khalili Sabrina

Forschungsethik bezieht sich in den Sozialwissenschaften auf verbindliche Normen und Prinzipien, die das Verhältnis zwischen Wissenschaftler:innen und den an der Forschung beteiligten Personen definieren und konsensuell gestalten, wie Hopf erläutert. Im Fokus stehen hierbei insbesondere Überlegungen zur Freiwilligkeit der Teilnahme, der Gewährleistung von Anonymität und Vertraulichkeit, der Vermeidung möglicher Nachteile für die Proband:innen sowie die ethische Zulässigkeit verdeckter Beobachtungsmethoden (Hopf, 2016, S. 195).

Ein weiteres Prinzip der Forschungsethik ist das Prinzip der Gerechtigkeit, das in der Praxis Fairness, Gleichbehandlung und eine ausgewogene Verteilung von Nutzen und Risiken für die Proband:innen sicherstellen soll (BMBWF, 2020, S. 13). Die Kernfrage hierbei ist, wem die Vorteile der Forschung zugutekommen und wer die potenziellen Belastungen tragen muss. Das Prinzip der Gerechtigkeit fordert daher, dass die Auswahl der Teilnehmer:innen fair und objektiv erfolgt, ohne diskriminierende oder willkürliche Kriterien. Diese Aspekte wurden im vorliegenden Forschungsprojekt konsequent berücksichtigt, indem die Rekrutierung der Proband:innen auf die spezifischen Anforderungen der Fragestellung abgestimmt wurde. Zugleich wurde darauf geachtet, dass keine Gruppe unverhältnismäßig belastet oder benachteiligt wird, während andere ungerechtfertigte Vorteile genießen.

Für die Umsetzung einer ethisch verantwortungsvollen Studie wurden neben Hopfs normativen und rechtlichen Grundlagen auch die Richtlinien der Forschungsintegrität und Forschungsethik herangezogen, wie sie vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung definiert wurden (BMBWF, 2020, S. 12f). Die Wahrung der Autonomie und Selbstbestimmung der Proband:innen wurde dabei durch das Prinzip der informierten Einwilligung (informed consent) sichergestellt. Durch diese Erklärung bestätigen die Teilnehmenden, dass ihre Mitwirkung freiwillig erfolgt und sie die Entscheidung auf Basis klarer und transparenter Informationen treffen konnten. Nach der Empfehlung von Christel Hopf wurden die potenziellen Teilnehmer:innen umfassend über die Ziele und Inhalte des Forschungsprojekts aufgeklärt, sodass sie eine fundierte Wahl treffen konnten (Hopf, 2016, S. 197). Zusätzlich wurde ihnen versichert, dass sie jederzeit das Recht haben, ihre Einwilligung zu widerrufen und bereits erhobene Daten löschen zu lassen.

Auch das Prinzip der Schadensvermeidung war ein Bestandteil unserer ethischen Überlegungen. Es wurde darauf geachtet, potenzielle negative Auswirkungen des Forschungsprojekts auf die teilnehmenden Personen so weit wie möglich zu minimieren (BMBWF, 2020, S. 13). Dies wurde

durch die Anonymisierung der Daten und den sorgsamen Umgang mit Originaldaten, wie Tonaufnahmen, gewährleistet. Diese wurden sicher aufbewahrt, die daraus erstellten Transkriptionen anonymisiert und die Verschwiegenheitspflicht gegenüber Dritten eingehalten (Hopf, 2016, S. 200).

Die in diesem Zusammenhang formulierten ethischen Anforderungen wurden bei der vorliegenden Untersuchung konsequent beachtet. Allen Proband:innen wurde eine schriftliche Einwilligungserklärung ausgehändigt, deren Unterzeichnung vor Beginn der Studie eingeholt wurde. Diese Einwilligungen wurden gemäß den Vorgaben der österreichischen Agentur für wissenschaftliche Integrität auf dem Server der FH St. Pölten gespeichert und bleiben dort für einen Zeitraum von zehn Jahren archiviert (BMBWF, 2020, S. 30).

3 Empirische Untersuchung

Khalili Sabrina, Andrea Wöber

Die nachfolgenden Grafiken zeigen die Ergebnisse der vergleichenden Analyse in Form einer gemeinsamen Typenbildung, die getrennt nach den beiden Subforschungsfragen dargestellt wird. Dabei werden zunächst in der linken Grafik die Typen präsentiert, die im Zusammenhang mit der ersten Subforschungsfrage rekonstruiert wurden und sie verdeutlichen, wie Sozialarbeiter:innen unterschiedliche Recruiting-Formen im Hinblick auf ethische und organisatorische Anforderungen bewerten. In der rechten Grafik werden die rekonstruierten Typen zur zweiten Subforschungsfrage dargestellt, die aufzeigen, welche Wahrnehmungen die Entscheidungen in den Recruiting-Phasen prägen. Dabei werden die beruflichen Vorerfahrungen sowie die persönliche Lebenssituation der Beforschten als relevante Aspekte sichtbar, was sich auch in der Benennung einzelner Untertypen widerspiegelt. Die grafischen Darstellungen bieten somit eine strukturierte Übersicht über die rekonstruierten Typen und dienen als visuelle Verdichtung der Ergebnisse der komparativen Analyse, auf deren Basis im weiteren Verlauf eine detaillierte, phasenbezogene Analyse erfolgte.

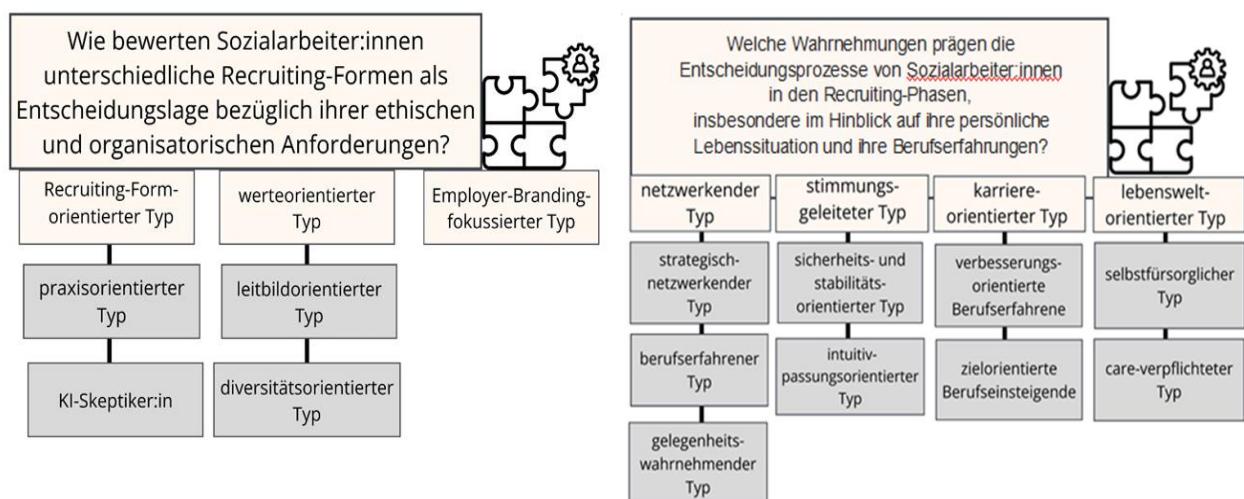
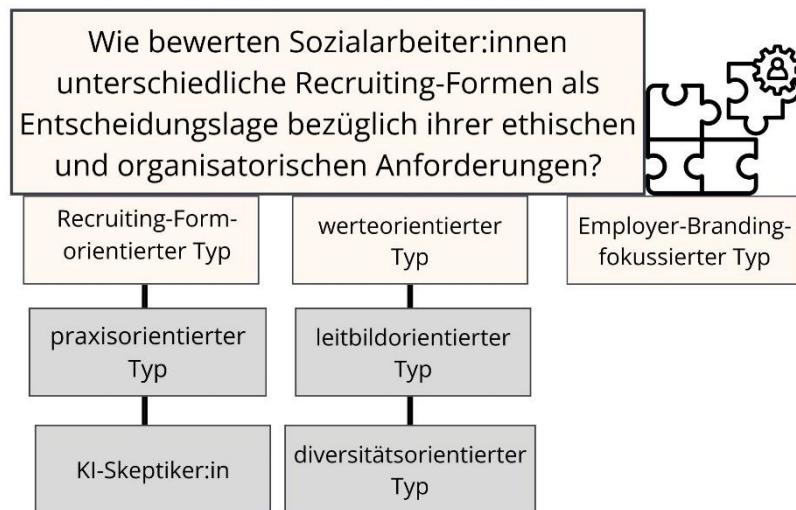


Abbildung 6: Vergleich der Typisierung, eigene Darstellung

3.1 Typisierungsergebnis in Bezug auf ethische und organisatorische Anforderungen im Recruiting

Khalili Sabrina



Die Untersuchung betrachtet, wie Sozialarbeiter:innen verschiedene Recruiting-Formen hinsichtlich ethischer und organisatorischer Anforderungen bewerten und als Entscheidungsgrundlage nutzen. Dabei wurden alle relevanten Phasen des Recruiting-Prozesses (Candidate Journey) – von der Stellensuche über die Bewerbung bis hin zur finalen Entscheidung, den Vertragsverhandlungen und dem Onboarding – einbezogen. Ziel ist es, zu verstehen, welche Faktoren als besonders relevant erachtet werden und wie diese die Auswahl von Arbeitgeber:innen beeinflussen. Dabei konnten drei zentrale Orientierungstypen über die drei Hauptphasen der Candidate Journey (Kapitel 1.7.1) hinweg identifiziert werden, die jeweils spezifische Prioritäten und Entscheidungsprozesse widerspiegeln:

Abbildung 7: Typenbildung Subforschungsfrage 1, eigene Darstellung

1. Der Recruting-Form-orientierte Typ orientiert sich an den organisatorischen Anforderungen, bevorzugt einfache Recruiting-Formen und braucht klare Strukturen im Bewerbungsprozess. Der praxisorientierte Typ ist ein Untertyp, dieser benötigt realistische Einblicke in die künftige Arbeitsstelle. Eine weiterer Untertyp ergibt sich aus der Bewertung von KI-Anwendungen in Bewerbungsprozessen, die:der sogenannte KI-Skeptiker:in.
2. Der werteorientierte Typ legt den Fokus hauptsächlich auf die ethischen Prinzipien und die sozialen Haltungen einer Organisation. Für diese Sozialarbeiter:innen ist es essenziell, dass potenzielle Arbeitgeber:innen ihre persönlichen Werte widerspiegeln und sich transparent als auch integrativ repräsentieren und klar ihre Haltung vertreten. Als Untertyp ergibt sich hier der leitbildorientierte Typ, für ihn ist besonders wichtig, dass Werte bereits in der Außendarstellung, wie z.B. durch authentische Stellenanzeigen oder durch ein aussagekräftiges Leitbild, erkennbar sind. Als weitere Untertypen stellt sich ein

diversitätsorientierter Typ heraus. Aspekte wie Inklusion, Diversität und einer antidiskriminierenden Haltung sind für ihn zentrale Indikatoren.

3. Der Employer-Branding-fokussierte Typ setzt sich intensiv mit dem Ruf der Organisation auseinander und trifft seine Entscheidung auf Basis eines etablierten Employer-Brandings.

3.1.1 Prioritäten der Typen in Phase I – Stellensuche und Stellenwahl

Khalili Sabrina

Die Datenanalyse zeigt, dass in der ersten Phase des Bewerbungsprozesses verschiedene Faktoren die Entscheidung von Proband:innen beeinflussen. Neben einem benutzer:innenfreundlichen und transparenten Bewerbungsverfahren spielen die inhaltliche Gestaltung von Stellenausschreibungen und technologische Entwicklungen eine Rolle. Während einige Bewerber:innen einen schnellen und unkomplizierten Prozess bevorzugen, legen andere Wert auf authentische Einblicke in Arbeitsbedingungen und die vermittelten Werte einer Organisation. Besonders die Vermittlung von Haltung, Unternehmenskultur und Diversität spielt für die befragten Proband:innen bereits in der ersten Phase der Candidate Journey eine entscheidende Rolle. Die folgende Typisierung veranschaulicht diese unterschiedlichen Erwartungen und zeigt, welche Aspekte in dieser Anfangsphase besonders relevant sind.

Der Recruiting-Form-orientierte Typ

Dieser erste Typ bevorzugt Bewerbungsprozesse, die einfach, transparent und barrierefrei gestaltet sind. Für diese Gruppe ist ein reibungsloser Zugang zur Bewerbung entscheidend, da komplexe oder langwierige Verfahren oft abschreckend wirken. Die folgenden Themen sind für diese Typen entscheidend, um ein positives Bewerbungserlebnis zu erhalten.

3.1.1.1 Einfacher Zugang zum Bewerbungstool

Ein unkomplizierter und benutzer:innenfreundlicher Bewerbungsprozess wird von Bewerber:innen positiv wahrgenommen und hinterlässt einen nachhaltigen Eindruck. Die Auswertung der Daten zeigt, dass insbesondere die Möglichkeit zur unkomplizierten Initiativbewerbung über die Unternehmenswebsite den gesamten Prozess erleichtert und für die Bewerber:innen als angenehm sowie eindrucksvoll gestaltet:

[...] Es waar genau, ich hab, ich hab eben auf der Homepage Ah eigentlich geschaut eben, ob es konkrete Stellen gibt. Da gab es keine konkreten Stellen, aber es war irgendwie gleich ersichtlich Möglichkeit für Initiativbewerbung. Ahm Das waar eigentlich recht problemlos. (ITV-0, S1/26-S1/29).

Im Datenmaterial wird sichtbar, dass digitale Bewerbungsformen nicht nur den Unternehmen zugutekommen, sondern auch die Bewerber:innenerfahrung verbessern können. Ein entscheidender Faktor für Bewerber:innen bei der Wahl eines potenziellen Arbeitgebenden ist ein Bewerbungsverfahren, das durch Einfachheit und Transparenz gekennzeichnet ist. Obwohl Proband:innen ein unkompliziertes und digitalisiertes Bewerbungsverfahren befürworten, werden

jedoch schnelle und moderne Online-Plattformen wie Xing und LinkedIn aus verschiedenen Gründen nicht genutzt. Eine interviewte Person verweist auf ihren Status als „Social-Media-Dinosaurier:in“ und bringt damit zum Ausdruck, dass sie sich nicht zur Generation der „Digital Natives“ zählt. Zum anderen betont sie den wahrgenommenen Aufwand der Profilpflege, den sie als zu hoch einschätzt. Das heisst, die:der Befragte besitzt zwar ein Konto, nutzt es aber nicht aktiv, was darauf hindeutet könnte, dass der persönliche oder berufliche Nutzen für sie nicht groß genug erscheint, um die Investition an Zeit und Energie zu rechtfertigen (ITV-3, S12/36-S13/3). Eine weitere interviewte Person gibt an, dass sie sich nie näher mit Xing usw. beschäftigt hat und seine Einschätzung der Plattform lediglich auf Eindrücken und Erzählungen anderer basiert. Sie verbindet Xing usw. vor allem mit Management- und Führungspositionen und sieht es daher nicht als relevant für ihren eigenen beruflichen Kontext als Sozialarbeiter:in (ITV-0, S7/38-S8/13).

Die nächste Passage aus der Datenerhebung greift ein weiteres Thema auf, die Veränderungen in Bewerbungsprozessen, insbesondere die Zunahme an Strukturierung und Formalisierung durch standardisierte Verfahren und digitale Anforderungen. Digitalisierte Zugänge zu Bewerbungstools sollen eigentlich Zeit sparen, jedoch wird dieser Vorteil nicht von allen Bewerber:innen so wahrgenommen:

[...] mittlerweile glaube ich, ähm, gibt es schon, sind die Prozedere einfach auch anders geworden. Hochstrukturierte Fragebögen, Abläufe oder halt auch einfach Vorgaben, was man was man alles vorweisen muss. Oder? Ich sehe es halt bei uns auch, dass es um einiges komplizierter ist, überhaupt einmal zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden, weil man das eben hochladen muss, die Dokumente und das dauert alles einige Zeit bis bis da, bis es überhaupt zu einem Bewerbungsgespräch dann kommt. Und ich glaube, ähm, also ich scheue jetzt. (ITV-4, S5/13-S5/25)

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass Bewerbungsprozesse zunehmend durch digitalisierte Plattformen und automatisierte Schritte geprägt sind. Diese Prozesse umfassen das Hochladen zahlreicher Unterlagen und die Erfüllung vorab definierter Kriterien, bevor eine Einladung zum Gespräch erfolgt. Dies wird als aufwendiger und zeitintensiver wahrgenommen, insbesondere im Vergleich zu früheren, weniger standardisierten Verfahren in dieser Organisation (ITV-4 S3/20-S3/24). Die oben zitierte Interviewpassage deutet auch darauf hin, dass Bewerbende auf hochstrukturierte Fragebögen stoßen, die wenig Raum für individuelle oder spontane Aspekte lassen, was sich möglicherweise negativ auf die Entscheidung zur Bewerbung auswirken kann. Daraus lässt sich schließen, dass digitale Bewerbungstools, die nicht modern und benutzer:innenfreundlich gestaltet sind, für manche Bewerber:innen eine Barriere darstellen können.

Der praxisorientierte Typ

Innerhalb des Recruiting-Form-orientierten Typs gibt es Bewerber:innen, die sich besonders an der praktischen Umsetzbarkeit des Bewerbungsprozesses orientieren. Sie bevorzugen Stellenanzeigen, die neben den Rahmenbedingungen Einblicke in die Arbeitsabläufe andeuten und realistische Erwartungen an die zukünftige Tätigkeit vermitteln. Daher ist für diesen Typus der praktische Informationsgehalt einer Stellenbeschreibung besonders relevant.

3.1.1.2 Formulierung von Stellenbeschreibungen

Die Gestaltung einer Stellenbeschreibung spielt eine wesentliche Rolle für die Bewerbungsentscheidung. Die Auswertung der Daten zeigen, dass gezielt auf die

Rahmenbedingungen, wie auf die Arbeitszeit geachtet wird. Eine Probandin arbeitet ausschließlich in Teilzeit, zudem war es ihr wichtig, dass die Aufgabenbeschreibung ansprechend und reizvoll formuliert ist:

[...] ich schreibe dann auch immer in die Bewerbung oder (...) Ah nicht immer, aber ich schreibe, wenn wenn es so ist, auch gerne rein, die die Stelle hat mich angelacht und es ist wirklich so, also wenn ich sozusagen eine Stelle sehe, und ich denke mir HOAHH, also die-ich lese mir die Stellenbeschreibung durch und die Stundenanzahl, weil ich arbeite nur Teilzeit. (lacht) Das ist mein Prinzip. [...] dann n- und die Arbeitsbedingungen sozusagen, und da passen sehr viele Punkte für mich, wenn ich es reizvoll finde, sozusagen die Aufgabe [...] (ITV-3, S8/14-S8/18).

Die Interviewpassage zeigt, dass eine ansprechende und klar strukturierte Stellenausschreibung entscheidend für die Gewinnung von Bewerber:innen dieses Typs ist. Neben transparenten Rahmenbedingungen wie Arbeitszeitmodellen und Arbeitsbedingungen sollte sie auch kreativ und ansprechend formuliert sein, um die Attraktivität der Position zu steigern. Wird dies vernachlässigt, kann das Interesse potenzieller Fachkräfte verloren gehen. In diesem Zusammenhang weist Softgarden (2024) darauf hin, dass Unternehmen, die mit veralteten Stellenanzeigen auftreten, riskieren, potenzielle Talente zu verlieren. Um die Attraktivität für Bewerbende zu steigern, sei es notwendig, sowohl den Bewerbungsprozess als auch die Außendarstellung zu modernisieren – insbesondere in Bezug auf Stellenanzeigen und Karriereseiten (softgarden, 2024, S. 32).

Die:der KI-Skeptiker:in

Die:der KI-Skeptiker:in nimmt KI als eine unausweichliche Entwicklung im Bewerbungsprozess wahr, begegnet ihr jedoch mit Zurückhaltung. Dieser Typ zeichnet sich durch eine Mischung aus Neugier, Unsicherheit und kritischer Distanz gegenüber der Technologie aus. In der ersten Phase der Candidate Journey bewertet dieser Typ die KI und schildert seine Erfahrungen, beispielsweise bei der Formulierung von Bewerbungsschreiben.

3.1.1.3 KI als Hilfsmittel zum Verfassen von Bewerbungsunterlagen

Die Rolle von Künstlicher Intelligenz wird von den KI-Skeptiker:innen unterschiedlich wahrgenommen. Während einige Proband:innen angeben, KI-generierte Bewerbungsunterlagen aufgrund ihrer Leitungsposition oder ihrer Arbeit mit Bewerber:innen erkennen zu können – sei es durch wiederkehrende Formulierungen, fehlende persönliche Nuancen oder eine unnatürlich wirkende Sprache (GD-3, S15/30-S15/39; GD-2, S14/16-S14/22; ITV-3, S15/25-S15/33) – hinterfragen andere den Einfluss von KI kaum. Die Einschätzung reicht von Unwissenheit und Zurückhaltung bis hin zu pragmatischer Akzeptanz. Die folgende Passage verdeutlicht, dass die Bewertung und Nutzung von KI im Bewerbungsprozess stark vom individuellen Wissens- und Erfahrungsstand abhängen:

Ich weiß nicht, ich bin, um ehrlich zu sein, bei Themen, bei denen ich mir nicht so gut aushalte-auskenne, halte ich mich gern zurück. [...] Es gibt starke Befürworter:innen, es gibt extreme Gegner:innen. Ich finde man meine Herangehensweise daran ist, dass es total wichtig ist, dass Menschen lernen, damit umzugehen, weil es kommt. Ahm und wenn da so ein KI ist und ich die, dann bin ich ganz ehrlich und sag, wie genau funktioniert das jetzt? Ähm und ich mach mit und danach denke ich mir entweder OK cool oder das Passt überhaupt nicht für mich so. (GD-1, S12/35-S13/5)

Die:der Proband:in gibt an, wenig über KI zu wissen und sie im Bewerbungsprozess nicht bewusst zu berücksichtigen, etwa beim Lesen von Stellenangeboten. Gleichzeitig zeigt sie:er eine pragmatische Haltung: Sie:er erkennt die wachsende Bedeutung der Technologie an und hält es für wichtig, sich damit auseinanderzusetzen (GD-1, S12/25-S13/21).

Ein Hindernis für die Nutzung KI-gestützter Systeme beim Verfassen einer Bewerbung ist die wahrgenommene Komplexität und der damit verbundene Aufwand. Wenn die Bedienung als zu kompliziert erscheint oder die Eingabe umfangreicher Daten erforderlich ist, kann dies abschreckend wirken. Besonders wenn keine eigenen Erfahrungen mit solchen Tools vorliegen und die Einschätzung auf Erzählungen basiert, kann eine Distanz zur Technologie entstehen. In diesem Fall wird das eigenständige Verfassen der Bewerbung als einfacher und praktikabler wahrgenommen (GD-3, S.16/15-S16/20). Die Datenerhebung zeigt, dass Sozialarbeiter:innen Künstliche Intelligenz im Recruiting unterschiedlich bewerten, abhängig von ihrem Wissen und ihrer Erfahrung. Während einige durch ihre berufliche Praxis KI-generierte Bewerbungen erkennen und kritisch hinterfragen, spielt deren Einfluss oder Anwendung für andere keine Rolle. Deutlich wird, dass Sozialarbeiter:innen Recruiting-Formen mit KI sowohl aus der Perspektive der Bewerber:innen als auch aus ihrer professionellen Rolle heraus reflektieren und dem kritisch gegenüberstehen.

Der werteorientierter Typ

Dieser Typ legt den Fokus hauptsächlich auf die ethischen Prinzipien und die sozialen Haltungen einer Organisation. Für diesen Typus ist es essenziell, dass potentielle Arbeitgeber:innen die Werte ihrer Organisation transparent kommunizieren und bereits in den Stellenausschreibungen sichtbar machen.

3.1.1.4 Die Stellenausschreibung als Spiegel ethischer Werte

Die Datenerhebung ergibt, dass Stellenausschreibungen eine wichtige Rolle bei der Vermittlung der Kultur und Werte einer Organisation spielen. Sie werden nicht nur als Informationsquelle zu Rahmenbedingungen betrachtet, sondern auch als Ausdruck der organisationalen Haltung. Eine:ein Proband:in beschreibt in folgender Passage, worauf sie:er in einer Stellenausschreibung achtet:

Diese 0 815 Ausschreibungen, Standardtexte die alle haben sozusagen „Das das wollen wir Das kriegen Sie, das wollen wir Papapa“ ist eh wichtig und keine Frage, aber es braucht noch dazu dieses Persönliche, dieses quasi was? was sind wir, was ist unsere Haltung? (ITV-3, S.14/19-S14/22)

Die Analyse verdeutlicht, dass rein standardisierte oder formal gehaltene Ausschreibungstexte den Erwartungen nicht gerecht werden, da sie keine persönliche Verbindung zur Organisation herstellen können. Hingegen wirken authentische, persönlich formulierte Ausschreibungen, die Wertehaltungen vermitteln, anziehend auf diesen Typ und schaffen eine erste Identifikation. Dies zeigt, dass die interviewte Person bereits in der Stellenausschreibung gezielt nach einer Passung sucht, wie sie in Kapitel 1.10 hinsichtlich verschiedener Aspekte detailliert dargestellt wird.

Der leitbildorientierte Typ

Dieser Typ legt während der Stellensuche besonderen Wert auf ein aussagekräftiges Leitbild. Wenn die Stellenbeschreibung keine ausreichenden Informationen zur Unternehmenskultur liefert,

nehmen sich Bewerbende dieses Typs gezielt Zeit, um die Übereinstimmung zwischen ihren eigenen Überzeugungen und den Werten der Organisation zu überprüfen.

3.1.1.5 Das Leitbild als Orientierung und Entscheidungsgrundlage

Aus der Datenanalyse geht hervor, dass das Leitbild nicht nur als formales Dokument wahrgenommen wird, sondern als Ausdruck der Überzeugungen und Haltung der Organisation (GD-2, S13/29-S13/32). Daraus lässt sich schließen, dass die Art und Weise, wie sich Organisationen auf ihren Homepages oder in ihren Leitbildern präsentieren und positionieren, bereits während der Stellensuche die Entscheidungen von Bewerber:innen beeinflusst (siehe Kapitel 1.4.4). Mittels der dargelegten Werte in den Leitbildern stellen Bewerbende dieses Typs bereits eine Passung fest. Jansen beschreibt die Passung auf zwei Ebenen: Für die Entscheidung zur Bewerbung ist nicht allein die Übereinstimmung zwischen der Person und den Anforderungen der Stelle – der sogenannte „Person-Job-Fit“ – von Bedeutung, sondern ebenso die Passung zwischen der individuellen Persönlichkeit und der Unternehmenskultur, bezeichnet als „Person-Organization-Fit“ (Jansen et al., 2023b, S. 26).

Der diversitätsorientierte Typ

Bewerber:innen dieses Untertyps achten besonders darauf, ob ein Unternehmen Diversität und Inklusion aktiv lebt. In der ersten Phase der Candidate Journey prüfen diversitätsorientierte Typen Stellenausschreibungen auf eine diskriminierungsfreie Sprache und darauf, ob Arbeitgeber:innen konkrete Maßnahmen zur Förderung von Diversität benennen. Als gewünschte Methode zur Diversitätsförderung in dieser Phase nennt eine Probandin die folgende Maßnahme.

3.1.1.6 Anonymisierte Bewerbungsunterlagen

Der diversitätsorientierte Recruiting-Ansatz zielt darauf ab, Diskriminierung im Bewerbungsprozess zu vermeiden und Chancengleichheit zu fördern. Eine interviewte Person erwähnte ein mögliches Instrument, um diese zu gewährleisten:

Aber ich denke da immer an diese anonymisierten Lebensläufe zum Beispiel, oder oder eben, dass immer wieder auch gelesen habe ist Bewerbungsverfahren. Also man wird gleich ausgeschlossen wegen Name, wegen Herkunft, wegen Foto, weil man anders ausschaut oder so und deswegen denke ich mir also das wäre halt auch wichtig im Recruiting-Prozess, dass das vielleicht einmal wirklich eingeführt wird, dass halt einfach der Lebenslauf herangezogen wird [...] (ITV-4, S10/29-S10/35)

Die Aussage verdeutlicht, dass strukturelle Diskriminierung im Recruiting-Prozess als reale Hürde wahrgenommen wird. Die:der Proband:in fordert Maßnahmen, um unbewusste Vorurteile zu minimieren und Bewerbungen allein anhand relevanter Qualifikationen zu bewerten. Dies verweist auf die ethische Verantwortung von Organisationen, faire Auswahlprozesse zu gestalten, um Vielfalt zu fördern und Diskriminierung zu verhindern. Elke Müller (2024) bestätigt aufgrund einer Studie, dass Fotos in Bewerbungen die Auswahlentscheidungen erheblich beeinflussen können und zu unbewusster Diskriminierung führen. Daher sind in Frankreich Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden verpflichtet, anonyme Bewerbungen zu nutzen, diese Regelung wird jedoch oft umgangen. Befürworter:innen sehen in der anonymen Bewerbung eine Möglichkeit zur Förderung

der Chancengleichheit durch eine objektivere Bewertung, während Gegner:innen argumentieren, dass Diskriminierung spätestens im Vorstellungsgespräch einsetzt und der bürokratische Aufwand zu hoch sei (E. Müller, 2024, S. 95f). Gerhard Gros (2012) beschrieb bereits vor fast zwanzig Jahren, dass in Ländern wie Belgien, England oder den USA anonymisierte Bewerbungsverfahren in der Privatwirtschaft zum Standard gehörten. Laut der Antidiskriminierungsstelle des Bundes in Berlin könnte eine solche Praxis auch in Deutschland dazu beitragen, dass Bewerber:innen mit anderer Hautfarbe leichter bis zum Vorstellungsgespräch gelangen. Zur Vermeidung von Diskriminierung, unter anderem im Bewerbungsprozess gibt es in Deutschland seit 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)²², das gesetzlich die Beseitigung von Benachteiligungen aufgrund von Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität regelt (Gros, 2012, S. 12f). Neben der Methode der anonymisierten Bewerbung trägt für den diversitätsorientierten Typ auch die Gestaltung von Stellenausschreibungen zur Chancengleichheit bei. Der folgende Abschnitt zeigt, welche Kriterien dabei bevorzugt werden.

3.1.1.7 Empowerment von Frauen in Stellenausschreibungen

Die gezielte Ansprache von Frauen in Stellenausschreibungen kann ein wirksames Mittel sein, um geschlechtsspezifische Hürden im Bewerbungsprozess abzubauen und mehr Chancengleichheit zu schaffen (BMFSFJ, 2020, S. 158)²³. Durch eine inklusive und ermutigende Formulierung können Unternehmen Frauen bestärken, sich auch auf Positionen zu bewerben, selbst wenn sie nicht gänzlich davon überzeugt sind. Die Datenerhebung zeigt, dass die spezifische Ansprache von Frauen, in Stellenausschreibungen ein wirksames Mittel sein kann, um diversitätsorientierte Typen anzusprechen:

[...] Sie möchten explizit Frauen dazu ermutigen, sich für den Job zu bewerben, auch wenn nicht hundertprozentige Übereinstimmung da ist. Das das sagt was aus, wenn eine Firma sowas in ihrer Stellenausschreibung reinschr- also da schimmert eine Haltung durch, Ja? (ITV-3, S.14/10-S14/14)

Diese Passage zeigt, dass inklusive Formulierungen, wie etwa die explizite Ermutigung von Frauen zur Bewerbung trotz partieller Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil, als Ausdruck einer reflektierten und antidiskriminierenden Haltung gewertet werden. Auch Karl Lang (2023) betont, dass die Formulierung der Stellenausschreibungen von großer Bedeutung ist und dabei höchste Aufmerksamkeit verdienen. Insbesondere sei darauf zu achten, dass diese so formuliert werden, dass sie jegliche Form von Diskriminierung ausschließen und Diversität fördern (Lang, 2023, S. 33). Die Interviewpassage verdeutlicht, dass inklusive Feinheiten in der Formulierung von Stellenausschreibungen bewusst wahrgenommen werden. Die gezielte Thematisierung von Aspekten wie Gleichberechtigung und Diversität in Ausschreibungen wird als Hinweis auf ein inklusives und unterstützendes Arbeitsumfeld gewertet. Dies zeigt, wie entscheidend eine inklusive Gestaltung von Stellenausschreibungen für Sozialarbeiter:innen sein kann, da diese oft als erste Grundlage der Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung dienen kann

²² In Österreich wird das Bundesgesetz über Gleichbehandlung (GIBG) in der Arbeitswelt von sonstigen Bereichen getrennt geregelt (RIS - Gleichbehandlungsgesetz, 2025).

²³ Eine umfangreiche Studie zu dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, die im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gemacht wurde. Eine detaillierte Darstellung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Der Employer-Branding-fokussierte Typ

Dieser Typ richtet sein Augenmerk auf die öffentliche Wahrnehmung und das Image eines potenziellen Arbeitgebers. Für ihn ist es entscheidend, dass eine Organisation eine starke Markenidentität besitzt und diese authentisch nach außen kommuniziert. Im folgenden Abschnitt wird auf diese Wichtigkeit in der ersten Phase der Candidate Journey eingegangen.

3.1.1.8 Die Bedeutung von Employer Branding während der Stellensuche

Bewerber:innen dieses Typs konzentrieren sich während ihrer Jobsuche auf die Recherche von Webseiten großer, bekannter Organisationen, was auf die Relevanz des Employer Branding (siehe Kapitel 1.4.5) hinweist. Employer Branding ermöglicht Organisationen, sich authentisch und deutlich als attraktive Arbeitgeber:innen zu positionieren, indem sie klar zeigen, wofür sie stehen und was sie einzigartig macht (Jansen et al., 2023b, S.40). Die Ergebnisse zeigen, dass sich eine:ein Proband:in bewusst für eine Stelle entscheidet, weil der Verein mit seiner Arbeit und seinem Ruf ihre persönlichen Werte ansprachen:

„Ich meine den Verein gibt es genau deshalb, der macht Arbeit mit Geflüchteten, Punkt. Die stehen genau für das, und das macht einen großen Unterschied und tatsächlich glaub ich, habe ich mich deshalb, Ahm dafür entschieden, weil wirklich der Verein und wie er arbeitet und was sie für einen Ruf gehabt haben, mich total angesprochen hat.“ (ITV-2, S5/31-S1/35).

Hier wird deutlich, dass neben der Größe einer Organisation vor allem deren Reputation und die klare Kommunikation ihrer Haltung entscheidend sind. Obwohl gezielt große „Player“ aufgesucht wurden, können laut Müller (2023) auch kleinere Organisationen ein erfolgreiches Employer Branding etablieren, sofern die notwendigen Grundlagen geschaffen werden (A. Müller, 2023, S. 86). Dies zeigt, dass es weniger auf die Größe eines Unternehmens ankommt als vielmehr auf die Authentizität und Sichtbarkeit der Arbeitgeber:innenmarke. Employer Branding gilt für Bewerber:innen als ein deutlich erkennbares Entscheidungskriterium, das durch die Erfahrungen der Mitarbeitenden geprägt wird und im Falle negativer Eindrücke den Ruf des Unternehmens beeinträchtigen kann. Weiters ist dem Datenmaterial zu entnehmen, dass sich Proband:innen insbesondere dann bewerben, wenn das Employer Branding durch berufliche Netzwerke bestätigt wurde (ITV-3, S8/37-S9/9; ITV-2, S1/31-S2/2; ITV-0, S8/18-S8/28). Diese Zusammenhänge werden im Rahmen der Subforschungsfrage II ausführlich mittels der Typisierung aufgegriffen (siehe Kapitel 3.1.4).

3.1.1.9 Zusammenfassung für Phase I der Candidate Journey

Die erste Phase der Candidate Journey ist bereits ausschlaggebend für die Bewerber:innenentscheidung. Unternehmen, die sich an den verschiedenen Erwartungen der Bewerber:innentypen orientieren, können gezielt Talente gewinnen. Eine transparente Kommunikation, authentische Wertevermittlung und einfache Bewerbungsprozesse sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren. Durch die Auswertung der Daten lässt sich festhalten, dass der Recruiting-Prozess in der ersten Phase drei zentrale organisatorische Anforderungen erfüllen sollte, damit sich Bewerber:innen für eine Organisation entscheiden: Ein einfacher und strukturierter Zugang zum Bewerbungsverfahren verbessert die Erfahrung der Bewerber:innen und reduziert Hürden im Prozess. Der Einsatz von KI in der ersten Phase wird eher kritisch gesehen, hat jedoch keinen entscheidenden Einfluss auf die Stellenauswahl

in der ersten Phase. Ein überzeugendes Employer Branding einer Organisation hingegen ist eine hilfreiche Recruiting-Methode und beeinflusst die Bereitschaft zur Bewerbung. Schließlich spielen auch präzise und attraktive Stellenbeschreibungen eine entscheidende Rolle, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe zu erfüllen.

Die Interviews mit den Sozialarbeiter:innen verdeutlichen, dass ethische Aspekte im bereits in der ersten Phase der Candidate Journey einen bedeutenden Stellenwert einnehmen. Haltung, Wertschätzung und Transparenz werden nicht nur als wesentliche Elemente in der Interaktion mit Bewerber:innen angesehen, sondern auch als grundlegend für die Gestaltung des gesamten Auswahlprozesses. Sozialarbeiter:innen suchen nach der Transparenz von Haltungen bereits in Stellenausschreibungen sowie auch in Leitbildern, sie fungieren als maßgebliche Indikatoren zur Vermittlung dieser Werte und können die Bewerbungsentscheidung beeinflussen. Darüber hinaus erhöhen authentische, inklusive und transparente Ausschreibungen die Anziehungskraft einer Organisation und schaffen Vertrauen in deren Wertehaltung.

Die Datenanalyse veranschaulicht, dass die Orientierung an ethischen Grundsätzen ein prägendes Merkmal der interviewten Sozialarbeiter:innen sein könnte. Untersuchungen von Judge und Bretz (1992) zeigen jedoch, dass Bewerber:innen aus allen Bereichen dazu tendieren, Organisationen zu bevorzugen, deren Werte, wie z.B. Integrität und Leistungsorientierung mit ihren persönlichen Wertvorstellungen übereinstimmen (Judge & Bretz, 1992, S. 261ff). Diese Werteorientierung scheint daher nicht spezifisch für den Sozialbereich, sondern spiegelt einen allgemeinen Trend im modernen Recruiting wider.

3.1.2 Prioritäten der Typen in Phase II - Kontaktaufnahme und Bewerbung

Die Analyse der Interviews zeigt, dass organisatorische Anforderungen im Bewerbungsprozess insbesondere Transparenz, zeitnahe Rückmeldungen, effiziente Abläufe und eine klare Struktur umfassen. In Phase II, die durch mehrere Touchpoints gekennzeichnet ist, legen Sozialarbeiter:innen besonderen Wert auf einen respektvollen, wertschätzenden Austausch auf Augenhöhe. Die unterschiedlichen Präferenzen innerhalb dieser Phase werden durch die beschriebenen Typen veranschaulicht.

Der Recruiting-Form-orientierte Typ

Diese Type legt großen Wert auf Verlässlichkeit, Transparenz und eine klare Kommunikation im Bewerbungsprozess. Bewerber:innen dieser Gruppe erwarten eine strukturierte Vorgehensweise mit vorhersehbaren Abläufen, zeitnahen Rückmeldungen und professioneller Organisation. Unpünktlichkeit, fehlende Eingangsbestätigungen oder chaotische Abläufe werden als Zeichen mangelnder Wertschätzung und unzureichender Professionalität wahrgenommen, was die Entscheidung gegen eine Stelle beeinflussen kann.

3.1.2.1 Die klare Struktur im Recruiting-Prozess und die Bedeutungen von Rückmeldungen

Ein strukturierter, vorhersehbarer Recruiting-Prozess wurde als angenehme Orientierungshilfe von unseren Proband:innen erwähnt. Aus dem Datenmaterial ersichtlich, dass Bewerber:innen gerne von Anfang an wissen möchten, welche Schritte im Recruiting-Prozess auf sie zukommen und in welchem Zeitrahmen sie mit einer Rückmeldung rechnen können (ITV-0, S12/22-S12/25).

[...] Also was ich Also wenn man, wenn eine offene Stelle gegeben ist und man sich dann bewirbt, egal ob jetzt per Email oder eben über irgendeine Onlineprozedere ah Hochladeprozess, denke ich mir, wäre es natürlich wünschenswert, dass da jetzt das irgendeine Deadline gibt, wo man weiß, okay, bis dorthin, erfahre ich, kriege ich Bescheid, ob jetzt, ob das was wird oder nicht oder überhaupt eine Rückmeldung hat. Also das finde ich generell wichtig, dass das jetzt nicht so im Sand verläuft und man die Bewerber da ahnungslos sterben lässt, sozusagen (ITV-4, S5/40-S6/4).

Aus dieser Passage geht hervor, dass sich die Probandin klare Informationen über den Bewerbungsablauf erwartet. Dies beginnt bereits mit einer Eingangsbestätigung der Bewerbungsunterlagen, um sicherzustellen, dass die Bewerbung registriert wurde (ITV-0, S10/35-S10/37; ITV-3, S3/12-S3/15; ITV-0, S5/40-S6/4). Wenn Unternehmen Eingangsbestätigungen verabsäumen, kann das Bewerber:innen frustrieren:

[...] würde mir erwarten oder würde ich zumindest von einem guten Arbeitgeber [sic]²⁴ sowas zu erwarten, aber ich weiß einfach aus eigener Erfahrung, dass es-tun- es anscheinend in meinem Bereich nicht gang und gäbe ist, weil meistens hört man halt einfach nichts, wenn man irgendwo hinschreibt und, Ah aber kommt anscheinend nicht in die engere Wahl, dann dann hört man nichts und das find ich dann immer ein bisschen schade. (ITV-0, S10/40-S11/4)

Das Fehlen einer Eingangsbestätigung und jeglicher Rückmeldung wird als Zeichen von organisatorischen Schwächen wahrgenommen und kann die Einschätzung der Professionalität und Zuverlässigkeit von potenziellen Arbeitgeber:innen negativ beeinflussen. Maja Roedenbeck Schäfer empfiehlt, dass sympathische und individuelle Rückmeldungen auf Bewerbungen idealerweise innerhalb eines Werktages (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 158) oder spätestens nach zwei Wochen erfolgen sollten. Dabei sollten keine standardisierten Texte verwendet werden. Stattdessen schlägt sie vor, persönliche Kommunikationswege wie individuell formulierte E-Mails, WhatsApp-Nachrichten oder direkte Anrufe zu nutzen, um den Kontakt persönlicher und wertschätzender zu gestalten (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 30).

Ein weiterer Aspekt, der aus dem Datenmaterial hervorgeht, ist, dass auch Arbeitgeber:innen im beruflichen Kontext schnelle und verlässliche Antworten erwarten (ITV-4, S11/4-S11/9). Dieser Anspruch wird von einer Probandin auf den Bewerbungsprozess übertragen und als Zeichen von Professionalität und Effizienz wahrgenommen. Die Erwartung zeitgerechter Kommunikation ist somit keine einseitige Forderung von Bewerber:innen, sondern spiegelt auch eine wechselseitige Selbstverständlichkeit wider. Zeitnahe Rückmeldungen sind ein wesentlicher Bestandteil der organisatorischen Gestaltung von Bewerbungsprozessen und sind für den Recruiting-Form-orientierten Typ unerlässlich.

3.1.2.2 Pünktlichkeit in Bewerbungsgesprächen

Aus den Interviews geht hervor, dass Bewerber:innen ineffiziente interne Abläufe und organisatorisches Chaos im Bewerbungsprozess als negativ empfinden. Eine Probandin beschreibt die Situation, während eines Online-Bewerbungsgesprächs, bei dem eine leitende Person das Gespräch vergessen hatte und daher viel zu spät kam. Dies wurde von der Bewerberin als „Red Flag“ interpretiert – ein Warnsignal für mangelnde Professionalität und möglicherweise auch für eine

²⁴ einer:einem guten Arbeitgeber:in

problematische Organisationskultur (ITV-3, S5/11-S11/20). Durch diesen Vorfall war für sie folgendes klar:

Das mit so einer Leitung, will ich gar nicht arbeiten, diee-nämlich auch mit so einem-mit so einer Nonchalance mit so einer, mit so einer Selbstverständlichkeit. „Ja Hallo, ich habe, ich habe heute-habe ich vergessen“ nein also es war ihr nicht richtig unangenehm sie hat dann- sie hat das einfach so flapsiigg, Ahh ist sie das übergangen. Das habe ich nicht cool gefund-also einerseits respektlos auch finde ich, nein? Wenn man quasi eine Bewerberin Ah irgendwie vergiisst oder sich das nicht aufschreibt und so weiter und gleichzeitig auch wenn nicht so ein bisschen ein Zeichen von nicht professionellem arbeite, (lacht) da will ich nicht hin. (ITV-3, S5/20-S5/29).

Diese Passage verdeutlicht, dass für die Probandin Verlässlichkeit, Professionalität und Respekt für die Wahl ihrer Dienstgeber:innen von Bedeutung sind. Die „Nonchalance“ und fehlende Entschuldigung der Leitungsperson waren für sie letztlich ein Ausschlusskriterium. Solche Erfahrungen zeigen, dass nicht nur die Bewerber:innen sich im Gespräch präsentieren müssen, sondern auch die Organisation selbst als potenzielle Arbeitgeber:in bewertet wird (Kapitel 1.6). Eine unzuverlässige oder nachlässige Gesprächsführung kann Bewerber:innen abschrecken, insbesondere in einem Arbeitsfeld, wie in der sozialen Arbeit, das auf Vertrauen und Verantwortungsbewusstsein angewiesen ist.

Der praxisorientierter Typ

In der zweiten Phase legt dieser Typ besonders großen Wert darauf, klare Informationen über die zukünftige Tätigkeit zu erhalten. Eine transparente und ehrliche Darstellung der tatsächlichen Arbeitsanforderungen ist für ihn essenziell. Zudem ist es diesem Typ wichtig, den Arbeitsplatz als auch das Team, mit dem zusammen gearbeitet wird, näher kennenzulernen. Die folgenden Absätze beschreiben die Prioritäten des praxisorientierten Typs ausführlich.

3.1.2.3 Einblicke in das Arbeitsumfeld und klare Aufgabenbeschreibungen

Die Proband:innen betonten, dass sie sich in der zweiten Phase einen authentischen Einblick in das Arbeitsumfeld und die tatsächlichen Aufgaben wünschen. Aus mehreren Aussagen wird deutlich, dass es für Bewerber:innen wichtig ist, sich bereits während des Bewbungsgespräches ein realistisches Bild vom zukünftigen Arbeitsplatz machen zu können. Eine:ein Proband:in erklärte:

[...] es war ein super Gespräch, aber es sind eigentlich nicht dies-die Personen, mit denen ich arbeite. Ahm also vom Bewerberinnenseite muss ich schon sagen, dass es schwierig ist, wenn man ein Gespräch hat, aber eigentlich noch nicht so sehr eine Idee kriegt von der Arbeit selber. [...] Ich würde finden, dass man eine Idee bekommen kann [...] mit wem arbeite ich da und wo arbeite ich [...] (ITV-2, S10/24-S10/31).

Darüber hinaus wurde mehrfach angemerkt, dass die tatsächlichen Anforderungen und Aufgaben der ausgeschriebenen Stelle klar und ehrlich kommuniziert werden sollten, um spätere Missverständnisse oder Überforderungen zu vermeiden:

[...] und dann im Nachhinein ist vielleicht dann für die Lawine und dann eine Lawine an Arbeit und man hat das nicht gewusst und und muss sich da dann reinstürzen und denkt, man muss den Job behalten und das trotzdem machen, sondern vielleicht halt einfach auch mit offenen Karten spielen. Was sind die? (.) Was sind die tatsächlichen Anforderungen an mich mit diesem Job oder was? [...]

Aber was erwartet sich der Arbeitgeber [sic]²⁵ tatsächlich und welche Aufgaben umfasst der Job? (ITV-4, S11/23-S11/29).

Aus dieser Passage geht hervor, dass unklare oder unvollständige Informationen über das tatsächliche Arbeitsausmaß später zur Überforderung führen kann. Daher die Forderung, „mit offenen Karten zu spielen“. Das betont die Notwendigkeit ehrlicher Kommunikation seitens der Arbeitgeber:innen. Bewerber:innen erwarten zudem konkrete Angaben zu Gehalt, Einstufung und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen, um eine fundierte Entscheidung treffen zu können (ITV-3, S7/36-S7/38; ITV-0, S3/22-S3/23). Eine realistische Darstellung der Arbeitsbedingungen ist essenziell, um Fehlentscheidungen zu vermeiden und eine Passung zwischen den Anforderungen der Organisation und den Anforderungen von Sozialarbeiter:innen sicherzustellen. Robindro Ullah und Michael Witt (2024) thematisieren diese sowie weitere Ziele eines Bewerbungsgesprächs aus verschiedenen Perspektiven in Kapitel 1.9. Als nächster Schritt im Recruiting, insbesondere im sozialen Bereich, wird den Bewerber:innen oft ein Vorstellungsgespräch mit dem Team angeboten. Welche Erwartungen und Bedürfnisse der praxisorientierte Typ in diesem Prozess hat, wird im folgenden Absatz näher erläutert.

3.1.2.4 Die Bedeutung des Teamkennlernens für praxisorientierte Bewerber:innen

In agil geführten, modernen sozialen Organisationen wird das Team häufig in die Entscheidung über neue Bewerber:innen einbezogen. In der Regel wählt die Teamleitung die Personen aus, die in die zweite Runde gelangen und anschließend ein Bewerbungsgespräch mit dem gesamten Team haben (ITV-0, S.10/22-S10/29; ITV-3, S.2/19-S2/24; ITV-2, S12/4-S12/8; GD-1, S3/9-S3/14; GD-2, S4/22-S4/24). Für den praxisorientierten Typ stellt das Kennenlernen des Teams einen entscheidenden Faktor dar, denn er legt großen Wert darauf, zu erfahren, mit wem er zusammenarbeiten wird und ob eine vertrauensvolle sowie sympathische Arbeitsbeziehung aufgebaut werden kann (ITV-3, S6/34-S7/4):

Und in dem Schritt, wo ich das Team kennengelernt habe, war Stille, also es kamen kaum Fragen an mich, [...] die Initiative ist viel von mir ausgegangen, was mich sehr verwundert hat, weil ich [...] das Superwichtig finden und dass wird-die Möglichkeit gibt es nicht immer, dass man das Team kennengelernt, bevor man dort beginnt und dann war-dann komme ich ins Teammeeting und es war Stille, keine Fragen. Ähm, Ja, es war bisschen unangenehm [...] Ja, ich hab dann einfach gesagt, OK, nein, das passt für mich nicht und hab die Stelle abgesagt. (GD-1, S2/15-S2/34)

Der Interviewauszug verdeutlicht, dass das Teamkennlernen für die befragte Person ein zentrales Entscheidungskriterium im Recruiting-Prozess ist. Dabei bewertet sie nicht nur die Möglichkeit des Kennenlernens, sondern auch die Qualität der Interaktion. Besonders wichtig ist für die interviewte Person, bereits im Bewerbungsgespräch einzuschätzen, ob eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Team möglich ist. Dies erscheint ihr besonders in der Sozialen Arbeit essenziell, da sie in herausfordernden Situationen, wie Selbst- und Fremdgefährdung, auf die Unterstützung ihrer Kolleg:innen angewiesen ist. Die fehlende Initiative des Teams im Kennenlernprozess führte dazu, dass sie die Stelle ablehnte (GD-1, S11/21-S11/31). Wenn Recruiter:innen und Führungskräfte es im Interview nicht schaffen, ein authentisches und überzeugendes Bild des Teams zu vermitteln oder das Team selbst keine Initiative im Kennenlernprozess zeigt, kann dies dazu beitragen, dass Kandidat:innen sich gegen die Stelle

²⁵ Die:der Arbeitgeber:in

entscheiden. Auch Marcel Rütten und Tim Verhoeven (2024) beschreiben, dass eine geringe Interviewqualität häufig dazu führt, dass Bewerbende sich nicht für das Unternehmen als Arbeitgeber:in begeistern lassen (Rütten & Verhoeven, 2024, S. 141f).

Ein unstrukturiertes Kennenlernen des Teams und eine geringe Interviewqualität können Zweifel an der Professionalität und Arbeitsweise eines Unternehmens wecken. Daher sollte sowohl der Auswahlprozess als auch die Einbindung des Teams geplant und praxisnah gestaltet werden, um Bewerbenden authentische Einblicke in die Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Die:der KI-Skeptiker:in.

Der:die KI-Skeptiker:in äußert insbesondere Bedenken hinsichtlich der zweiten Phase der Candidate Journey, in der eine algorithmische Vorauswahl ohne menschliche Bewertungsinstanzen erfolgt. Diese Type fordert, dass Bewerbungen von Menschen gelesen und bewertet werden, da sie den persönlichen, menschlichen Faktor im Auswahlprozess bewahren möchte.

3.1.2.5 Die Anwendung von KI in Phase II

In der zweiten Phase der Candidate Journey, in der eine algorithmische Vorauswahl ohne menschliche Bewertung erfolgen könnte, äußern KI-Skeptiker:innen deutliche Vorbehalte. Insbesondere stellt sich die Frage, ob künstliche Intelligenz überhaupt in der Lage ist, die relevanten Aspekte einer Bewerbung angemessen zu erfassen – oder ob sie wichtige menschliche Qualitäten unbeachtet lässt:

[...] in einem Bewerbungsprozess sowsas nicht so vorstellen, weil es geht um die um die Themen, die KI gar nicht feststellen beziehungsweise wahrnehmen können und sonst ja, Bewerbung oder Aufnahme ausselektieren, [...] soweit die KI das schafft, wobei ich davon überzeugt bin, dass die KI nicht die menschliche Intelligenz [...] ersetzen kann, [...] warum nicht? Ja, das kann ich einfach sagen und sonst, wenn ich in einem Bewerbungsprozess sitze oder kann ich mir das nicht vorstellen, dass KI meine Bewerbung liest also davon davon bin ich nicht überzeugt, finde ich. Ah Ich möchte mit meinem mit den leitenden Personen Ah ein Gespräch haben und finde ich das absurd in einem also KI generierten Prozess (GD-4, S17/26-S17/36).

Diese Passage verdeutlicht die zentrale Kritik gegenüber KI-gestützten Auswahlverfahren: Die interviewte Person lehnt eine automatisierte Vorauswahl ohne menschliches Eingreifen entschieden ab. Sie argumentiert, dass KI wesentliche Aspekte, wie persönliche Eignung oder soziale Kompetenzen, nicht adäquat erfassen könne. Zudem betont die:der Proband:in, dass der persönliche Kontakt zu den entscheidenden Führungskräften ein essenzieller Bestandteil im Bewerbungsgespräch ist. Die Vorstellung, dass KI die eigenen Bewerbungsunterlagen bewertet, empfindet sie:er als unangemessen und unvorstellbar. Insgesamt wird deutlich, dass für KI-Skeptiker:innen ein menschlich geführter, respektvoller Auswahlprozess unverzichtbar bleibt.

Die Relevanz dieser Kritik zeigt sich insbesondere in der Notwendigkeit, ethische Grundsätze im Recruiting-Prozess zu wahren. Wie in Kapitel 1.6 erläutert, ist es essenziell, dass Bewerber:innen nicht bloß als Mittel zur Besetzung einer Stelle betrachtet werden, sondern als eigenständige Individuen mit Rechten und Bedürfnissen. Zudem betont der Ethikbeirat HR-Tech (2024), dass KI-gestützte Auswahlverfahren nicht eigenständig über Bewerbungen entscheiden sollten, sondern ausschließlich als unterstützendes Instrument für die menschliche Bewertung dienen sollten. Unternehmen sind in der Pflicht, die Funktionsweise und Entscheidungslogik der eingesetzten KI

vollständig zu verstehen und transparent den Bewerber:innen zu kommunizieren, um Vertrauen und Nachvollziehbarkeit im Bewerbungsprozess zu gewährleisten (*Ethikbeirat HR Tech*, 2024, S. 19).

Der werteorientierte Typ

Dieser Typ erwartet, dass sich die Werte einer Organisation in allen drei Phasen der Candidate Journey erkennbar widerspiegeln. Oberflächliche Anreize wie Werbegeschenke oder Prämien lehnt sie strikt ab und sucht stattdessen nach einer authentisch gelebten Wertehaltung.

3.1.2.6 Bewerbungsgespräche bitte nur auf Augenhöhe

Im Bewerbungsprozess spielt nicht nur das gesprochene Wort eine Rolle, sondern auch die Art der Kommunikation und deren Authentizität. Wenn Organisationen bestimmte Werte wie Gleichrangigkeit und Augenhöhe betonen, erwarten Bewerber:innen, dass sich diese auch in der Gesprächsführung widerspiegeln. Weicht das tatsächliche Verhalten von der kommunizierten Haltung ab, kann dies Zweifel an der Glaubwürdigkeit der Organisation wecken und sich negativ auf die Entscheidung der Bewerber:innen auswirken (ITV-3, S.6/14-S6/22).

Ein zentraler Kritikpunkt unserer Proband:innen ist das empfundene Machtgefälle in manchen Bewerbungsgesprächen. Anstelle eines hierarchischen Prüfungssettings bevorzugen sie einen Austausch auf Augenhöhe, bei dem Bewerber:innen als gleichwertige Gesprächspartner:innen wahrgenommen werden (ITV-4, S11/15-S11/23; ITV-2, S10/31-S10/34; ITV-3, S.10/27-S10/36). Eine:ein Proband:in schilderte, dass sie:er ein Bewerbungsgespräch als eine Art kommissionelle Prüfung empfand. Es wurden dabei gezielt Fragen gestellt, wie sie:er in bestimmten Situationen im Arbeitsalltag einer Wohngemeinschaft mit Jugendlichen reagieren würde. Die:der Dienstgeber:in wollte auf diese Weise seine fachliche Haltung und Kompetenz bewerten. Die:der Proband:in bezweifelte jedoch, ob eine solche Abfrage in diesem Prüfungssetting tatsächlich aussagekräftige Informationen über die professionelle Eignung einer Person liefern würde (GD-4, S.9/33-S9/36). Die Erfahrung der befragten Person verdeutlicht eine kritische Perspektive auf die gängige Praxis der Kompetenzabfrage in Vorstellungsgesprächen. Während Ullah und Witt betonen, dass dieser Schritt²⁶ nach der Selbstvorstellung platziert wird, um Bewerber:innen aufgewärmt in eine tiefere Analyse ihrer Fähigkeiten zu führen (Ullah & Witt, 2024, S. 257ff), zeigt die interviewte Person Zweifel an dieser Anwendung. Dies wirft die Frage auf, inwieweit standardisierte Kompetenzabfragen tatsächliche Einblicke in die professionelle Eignung einer Person abbilden.

Der werteorientierte Typ erwartet, dass das Vorstellungsgespräch ein authentisches Bild der tatsächlichen Arbeitskultur vermittelt. Eine Kompetenzabfrage im Prüfungssetting erscheint für diesen Typ ungeeignet, da sie als Zeichen mangelnder Augenhöhe empfunden wird und auf eine hierarchische oder wenig wertschätzende Organisationskultur hindeuten kann. Wenn bereits im Gespräch ethische Prinzipien, wie Respekt und Gleichwertigkeit fehlen, wird dies als Indikator dafür gesehen, dass diese Werte auch im Arbeitsalltag nicht gelebt werden. Wie ethische Aspekte im Recruiting angewendet werden, wird ausführlich in Kapitel 1.6 dargestellt.

²⁶ Ein Bewerbungsgespräch besteht aus fünf Schritten: Nach der Begrüßung folgt die Selbstvorstellung, in der der:die Bewerber:in den Werdegang schildert. Daran schließt die Kompetenzabfrage an, um gezielt fachliche und persönliche Fähigkeiten sowie den Cultural Fit zu überprüfen. Danach werden Stelle und Unternehmen vorgestellt, bevor das Gespräch mit der Klärung formaler Aspekte und einem Ausblick auf die nächsten Schritte endet (Ullah & Witt, 2024, S. 257ff)

3.1.2.7 Goodies im Recruiting-Prozess – Nein Danke!

Im Recruiting-Prozess greifen manche sozialen Organisationen auf materielle Anreize wie Werbegeschenke oder finanzielle Prämien zurück, um potenzielle Mitarbeitende zu gewinnen. Lorenz & Nientiedt (2023) empfehlen Unternehmen digitale Tools für Mitarbeiter:innenempfehlungen, da sie das Teilen von Stellenanzeigen erleichtern und den HR-Aufwand reduzieren. Mitarbeiter:innenempfehlungen werden dabei mit Prämien belohnt. Die Höhe der Prämien beeinflusst die Anzahl der Empfehlungen, wobei Beträge zwischen 500 und 2000 Euro üblich sind. Neben Geldprämien erhöhen Sachprämien wie Erlebnisgutscheine oder zusätzliche Urlaubstage die Attraktivität des Programms. Während viele Unternehmen Prämien erst nach sechs Monaten auszahlen, wird eine frühere oder gestaffelte Auszahlung empfohlen. Insgesamt sind nach Lorenz und Nientiedt Mitarbeiter:innenempfehlungsprogramme eine wertvolle Ergänzung zur Personalgewinnung und für Unternehmen jeder Größe sinnvoll (Lorenz & Nientiedt, 2023, S. 11f). Diese Strategie wird von einer interviewten Person als kritisch betrachtet. Sie sieht darin einen Versuch, Bewerber:innen über oberflächliche Mittel zu überzeugen, anstatt auf wertebasierte Argumente und gute Arbeitsbedingungen zu setzen. Besonders im sozialen Bereich, in dem Haltung und ethische Prinzipien eine zentrale Rolle spielen, erscheint der befragten Person eine solche Marketingstrategie fehl am Platz. Die folgende Passage verdeutlicht, wie diese Maßnahmen wahrgenommen werden und welche Bedeutung der Unternehmenskultur in diesem Kontext zukommt:

Das war das erste Mal, dass ich bei dem Recruitment-Prozess ein Kugelschreiber und [...] Salzbrezel geschenkt bekommen hab, Merchandise von der Firma, quasi. Ja ja, nein? Also die schlaue HR hat sich schon was überlegt und will einen mit Goodies catchen. Ja, das ist- finde ich sehr spannend was für Ideen und da sieht man halt, dass das aus dem Marketing kommt. Nein? Das ist jetzt nicht-da ist offensichtlich keine Sozialarbeiterin gesessen und hat sich Gedanken gemacht, sondern da ist die Marketingabteilung dagesessen „Was kann man den Leuten machen, schenken wir ihnen mal in den Kugelschreiber“ super, deswegen fange ich nicht bei euch zum Arbeiten an. Ja? (ITV-3, S17/9-S17/18)

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass der zunehmende Einfluss wirtschaftlicher Denkweisen im Recruiting als problematisch bewertet wird. Zudem wird behauptet, dass aufgrund des Personalmangels verstärkt auf Marketingstrategien zurückgegriffen wird, um neue Mitarbeitende zu gewinnen. Ein Beispiel hierfür sind finanzielle Prämien für Mitarbeiter:innenempfehlungen. Anstatt in gute Arbeitsbedingungen zu investieren, setzen Organisationen verstärkt auf monetäre Anreize, um Personalengpässe kurzfristig zu überbrücken (ITV-3, S17/31-S77/35).

Letztlich betonte die:der Proband:in, dass eine wertschätzende, emanzipatorische und partizipative Unternehmenskultur entscheidender sei als materielle Anreize. Organisationen mit einer Mitarbeiter:innenfreundlichen Haltung müssten sich keine Sorgen um die Personalgewinnung machen, da sie durch ihre gelebten Werte die richtigen Menschen anziehen. Entscheidend ist für die befragte Person, dass diese Haltung bereits im Recruiting-Prozess spürbar ist, während die Recruiting-form für sie zweitrangig bleibt (ITV-3, S17/26-S18/6). Im nächsten Absatz wird die Wichtigkeit von Haltungen für Sozialarbeiter:innen im Bewerbungsgespräch beschrieben.

3.1.2.8 Der Austausch von Werten und Haltungen

Die Proband:innen hoben hervor, dass das Bewerbungsgespräch eine wichtige Gelegenheit ist, die Werte und Haltungen der Organisation kennenzulernen. Dieser Aspekt wurde von vielen als ausschlaggebend für die Entscheidung über eine mögliche Zusammenarbeit beschrieben. Eine:ein Proband:in schilderte ein besonders positives Erlebnis, bei dem sie:er das Gefühl hatte, nicht nur auf

fachlicher Ebene, sondern auch in Bezug auf Werte und Haltung auf Augenhöhe zu kommunizieren: „[...] wir haben lustigerweise eben wahrscheinlich nur ein Drittel der Zeit über den Job geredet und zwei Drittel der Zeit haben wir unsere Haltung und quasi unsere Erfahrungen ein bisschen ausgetauscht unndd, Ja, das war richtig und gut.“ (ITV-3, S11/19-S11/22). Solche Gespräche wurden als bereichernd und wegweisend empfunden, da sie den Bewerber:innen halfen, die Organisation besser zu verstehen und zu entscheiden, ob die Werte miteinander kompatibel sind, so berichtet auch eine andere befragte Person:

[...] zum Beispiel in meinem letzten Ah Recruitingprozess habe ich genau die Werterhaltung von meinem von meinen Leistungen kennengelernt und auch meine Haltung einfach präsentiert. Also irgendwie präsentieren, präsentieren von beiden Haltungen, Wertehaltungen und ich finde-ich find das notwendig und das ist genau der Austausch, den ich brauche für meinen-für den Beruf, den ich mir vorstelle, in dem ich mich wohlfühlen könnte. Also von dem her Werterhaltung wichtig. (GD-4, S16/32-S/16-38)

Die Passage unterstreicht die zentrale Rolle gemeinsamer Werte im Recruiting-Prozess. Sozialarbeiter:innen bewerten eine Stelle nicht nur anhand formaler Kriterien, sondern auch danach, ob die Werte der Organisation mit ihren eigenen ethischen Überzeugungen übereinstimmen. Der Austausch über Haltungen und Wertvorstellungen wird als essenziell angesehen, um eine langfristig passende und erfüllende berufliche Umgebung zu finden (siehe Kapitel 1.10).

Der leitbildorientierte Typ

In Phase II hinterfragt der leitbildorientierte Typ, ob die Organisation ihre Leitwerte authentisch lebt. Das Bewerbungsgespräch dient dabei zur Reflexion der gelebten Praxis anhand von Strukturen, Mitarbeiter:innen und Kultur.

3.1.2.9 Die Vermittlung des Leitbildes im Bewerbungsgespräch

Im Bewerbungsgespräch sollten Organisationen ihr Leitbild authentisch vermitteln, indem es konkrete Beispiele für gelebte Werte, Führung auf Augenhöhe und Mitarbeiter:inneneinbindung nennt. Statt abstrakter Formulierungen ist es entscheidend, dass die Vertreter:innen der Organisation vermitteln, wie Wertschätzung, Teamgeist und Weiterentwicklung tatsächlich im Arbeitsalltag verankert sind (Kapitel 1.4.4). Die Aussage einer interviewten Person verdeutlicht, dass Bewerber:innen gezielt prüfen, ob das Leitbild tatsächlich gelebt wird:

[...] ob das Leitbild auf meein Ah Dings passt und dann in der Praxis sieht man eh, wird das Leitbild gelebt oder nicht. [...] Natürlich klopfst du das ein Stück weit ab, dafür ist ja ein Bewerbungsgespräch da, dass man schaut, OK, Ahm was steckt hinter der Person, Ahm was steckt hinter dem Verein oder was für Leute arbeiten, dort also. Das ist für mich gehört das dazu. (GD-2, S13/30-S13/31; S14/4-S13/7)

Diese Passage verdeutlicht, dass eine gelebte Unternehmenskultur für Bewerber:innen mit leitbildorientierter Haltung eine zentrale Entscheidungsgrundlage darstellt. Ein Leitbild, das lediglich als idealisierte Vision existiert, verliert spätestens im Bewerbungsgespräch an Glaubwürdigkeit, wenn es sich nicht im Arbeitsalltag widerspiegelt. Daher sollte es nicht nur als statisches Dokument bestehen, sondern aktiv im Unternehmen gelebt und regelmäßig reflektiert werden. Führungskräfte übernehmen dabei eine Schlüsselrolle, indem sie die Werte nicht nur kommunizieren, sondern sie

durch ihr eigenes Verhalten vorleben (Kapitel 1.4.4). Besonders die Zusammenarbeit im Team, die Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse und eine authentische Führungskultur sind für diese Bewerber:innen entscheidend, um die Übereinstimmung zwischen eigenen Erwartungen und der tatsächlichen Unternehmenskultur zu bewerten und letztlich eine Entscheidung für oder gegen das Unternehmen zu treffen (siehe Kapitel 1.10).

Der diversitätsorientierte Typ

Der diversitätsorientierte Typ hinterfragt in Phase II der Candidate Journey unbewusste Vorurteile im Recruiting-Prozess und fordert eine konsequente Fokussierung auf Qualifikationen. Er reflektiert gesellschaftlich geprägte Bewertungsmuster, um strukturelle Benachteiligungen abzubauen. Er wünscht sich von Arbeitgeber:innen Folgendes in Bewerbungsgesprächen:

3.1.2.10 Qualifikation vor äußerlichen Bewertungen

Ein diversitätsbewusstes Recruiting erfordert nicht nur anonymisierte Bewerbungsverfahren, sondern auch eine vorurteilsfreie Haltung im weiteren Auswahlprozess. Dabei geht es darum, Bewerber:innen unabhängig von äußeren Merkmalen objektiv zu bewerten und die tatsächliche Eignung für die Stelle in den Mittelpunkt zu stellen:

Aber dass man mal grundsätzlich unvoreingenommen in so einen Recruitingprozess hineingeht als als Arbeitgeber [sic]²⁷ vielleicht, wenn man sich dann entscheidet, die Person einzuladen und ähm, ja, wenn die dann auch kommt und dann eben weiß ich nicht von Aussehen oder Kleidung, oder? Ich weiß es nicht. Tattoos, Piercings etc. nicht dem entspricht, was man sich jetzt vorgestellt hat, wegen dem anonymisierten Lebenslauf. Dann halt einfach dann trotz allem auch während des Prozesses des. Es unvoreingenommen hinzunehmen und sich eben auf das auf die wichtigen Dinge für den für die Arbeit zu (.) konzentrieren. (ITV-4, S10/38-S39/5)

Die Aussage betont die Bedeutung eines vorurteilsfreien Recruiting-Prozesses, insbesondere im persönlichen Gespräch. Entscheidend ist, dass äußere Merkmale wie Kleidung, Tattoos oder Piercings keine Rolle spielen und stattdessen die für die Arbeit relevanten Qualifikationen und Kompetenzen im Mittelpunkt stehen. Dies verweist auf die Notwendigkeit eines bewussten Umgangs mit unbewussten Vorurteilen, um Chancengleichheit konsequent zu gewährleisten und eine faire Bewertung sicherzustellen. Hildegard Macha et al. (2017) bestätigt, dass positive Bewertungen in Bewerbungsverfahren nicht nur auf Qualifikationen und Kompetenzen basieren, sondern auch durch unbewusste Normen, Annahmen und mentale Modelle beeinflusst werden. Diese sind eng mit körperlichen Merkmalen wie Mimik, Gestik, Habitus und Kleidung verknüpft, wodurch Bewerber:innen unbewusst als kompetent und motiviert beurteilt werden (Macha et al., 2017, S. 22). Bewerbungsverfahren sind nach Macha et al. nicht neutral, sondern von gesellschaftlichen Normen und Ideologien geprägt. Unbewusste und geschlechtsbezogene Zuschreibungen führen dazu, dass Bewerber:innen nicht allein nach ihren Fähigkeiten, sondern auch nach äußeren Merkmalen und konventionellen Erwartungshaltungen bewertet werden. Dies benachteiligt insbesondere Frauen und andere marginalisierte Gruppen. Anregungen zur Umsetzung eines effektiven Diversity Managements finden sich im Kapitel 1.6.2.

²⁷ Arbeitgeber:in

Der Employer-Branding-fokussierte Typ

In Phase II fokussiert sich der Employer-Branding-orientierte Typ ausschließlich auf Rückmeldungen und betrachtet sie als entscheidendes Ausschlusskriterium. Die Art und Weise der Kommunikation bestimmt für ihn die Wahrnehmung der Organisation und ihre Attraktivität als Arbeitgeber:in.

3.1.2.11 Analyse von Rückmeldungen aus Sicht des Employer-Branding-Typs

Aus den Interviews geht hervor, dass Bewerber:innen eine klare und höfliche Kommunikation erwarten. Besonders das Ausbleiben von Rückmeldungen wurde von den Proband:innen als respektlos und unprofessionell kritisiert. Eine befragte Person äußerte dazu: „Ich find das eine Unart, wenn Leute gar nicht zurückschreiben [...] Die sind für immer von meiner Liste verschwunden“ (ITV-3, S14/31-S14/38). Diese Aussage verdeutlicht, wie stark das Ignorieren von Bewerbungen der Reputation einer Organisation schaden kann. Eine direkte und persönliche Rückmeldung, wie sie in folgender Passage beschrieben wird, kann hingegen einen positiven und nachhaltigen Eindruck hinterlassen:

Und ich hab das sehr cool gefunden, dass sie gleich angerufen hat, sozusagen, weil wir haben uns halt weitere Bewerbungsprozesse erspart, jaa? Beide nein? Aber es war trotzdem ein gutes Gespräch und eben also das war ein sehr nettes Gespräch und sie hat gesagt „Ja und bitte, wenn sieee wollen, eben melden Sie sich jederzeit wieder.“ Also ich habe die im Hinterkopf, nein? Das ist geblieben, sozusagen bei mir, ja? (ITV-3, S.16/29-S16/34)

Ein Anruf signalisiert Wertschätzung und stärkt das Vertrauen der Bewerber:innen in die Organisation. Durch die unmittelbare Kommunikation wird nicht nur Zeit im Recruiting-Prozess gespart, sondern auch eine offene und transparente Unternehmenskultur vermittelt. Besonders die Möglichkeit, direkt über Rahmenbedingungen wie Arbeitsstunden zu sprechen, zeigt Flexibilität und Verhandlungsbereitschaft. Dies trägt dazu bei, dass Bewerber:innen das Unternehmen in guter Erinnerung „im Hinterkopf“ behalten und es möglicherweise für zukünftige Bewerbungen oder Weiterempfehlungen in Betracht ziehen. Die Art und Weise der Rückmeldung beeinflusst die Attraktivität der Arbeitgeber:innen und stärken als auch langfristig das Employer Branding.

Allerdings kann sich das Bewerberer:innenerlebnis auch in die entgegengesetzte Richtung entwickeln. Martin Gaedt (2014) beschreibt, dass positive Erfahrungen das Employer Branding stärken, aber negative Erlebnisse oft eine weitaus größere Reichweite erlangen. Negative Erfahrungen werden nicht nur persönlich weitergegeben, sondern auch in digitalen Netzwerken und Bewertungsplattformen verbreitet und das bis zu achtmal häufiger als positive Erlebnisse (Gaedt, 2014, S. 110). Abschließend lässt sich feststellen, dass fehlende Rückmeldungen negativ wahrgenommen werden und Unternehmen als Arbeitgeber:in langfristig disqualifizieren können, während positive Erfahrungen im Gedächtnis bleiben und zukünftige Bewerbungen begünstigen. Dieser Employer-Branding-orientierte Typ bewertet die Reputation eines Unternehmens und verbreitet sie, wodurch er direkt das Employer Branding beeinflusst.

3.1.2.12 Zusammenfassung für Phase II der Candidate Journey

In der zweiten Phase der Candidate Journey stehen mittels der Datenerhebungen die Rückmeldungen der Unternehmen und die Bewerbungsgespräche im Fokus. Bewerber:innen erwarten eine zeitnahe, transparente und wertschätzende Kommunikation, da diese als Kriterien für Professionalität

sowie als Spiegel der gelebten Unternehmenskultur wahrgenommen wird. Verzögerte oder ausbleibende Rückmeldungen lassen Zweifel an der Kompetenz einer Organisation aufkommen oder werden als Hinweis auf fehlende Struktur interpretiert, was sich negativ auf die Arbeitgeber:innenmarke auswirken kann.

Bewerbungsgespräche ermöglichen Bewerber:innen, sich einen persönlichen und oft entscheidungsrelevanten Eindruck von der Organisation zu verschaffen. Dabei achten Sozialarbeiter:innen besonders auf die Gesprächsführung, den Austausch über Werte und Haltungen, auf das wahrgenommene Machtverhältnis sowie auf die Verlässlichkeit der Arbeitgeber:innen. Unprofessionelle Abläufe, wie Verspätungen bei Bewerbungsgesprächen oder unklare Kommunikation, können als Warnsignale für strukturelle Defizite gewertet werden. Auch der Einsatz von KI in dieser Phase wird kritisch betrachtet, da Bewerber:innen den persönlichen Austausch mit potenziellen Arbeitgeber:innen bevorzugen und standardisierte, algorithmische Rückmeldungen als unpersönlich empfinden. Organisationen, die in dieser Phase mit strukturierter, wertschätzender und authentischer Kommunikation überzeugen, können ihre Attraktivität als Arbeitgeber:innen nachhaltig stärken. Sozialarbeiter:innen lassen sich weniger durch materielle Anreize, wie etwa Werbegeschenke, gewinnen, ausschlaggebend sind vielmehr die erlebbare Haltung der Organisation sowie adäquate fachliche und strukturelle Rahmenbedingungen.

3.1.3 Prioritäten der Typen in Phase III – Vertragsabschluss und Onboarding

Der Recruiting-Form-orientierte Typ

Für diesen Typ sind planbare, transparente und strukturierte Prozesse im finalen Schritt des Bewerbungsprozesses entscheidend. Eine klare Kommunikation über Vertragsbedingungen, Gehaltseinstufung und organisatorische Abläufe schafft Sicherheit und Vertrauen. Zunächst steht jedoch die Übermittlung der Zu- oder Absage im Fokus – welche Methoden dieser Typ bevorzugt, wird im folgenden Absatz beschrieben.

3.1.3.1 Erfahrungen mit Zu-oder Absagen

Die Proband:innen betonten, dass Absagen nicht nur erwartet werden, sondern auch respektvoll formuliert sein sollten. Wie eine:ein Proband:in erklärte: „Das ärgert mich schon, weil ich mir denk, zumindest irgendwie [...] tut mir leid, sie kommen nicht in Frage oder sowas, dass man weiß, okay, ist es da und die haben es angeschaut“ (ITV-0, S10/35–S11/6). Ein reibungsloser und zeitnahter Austausch ist jedoch nicht nur für die Effizienz des Bewerbungsprozesses wichtig, sondern auch für die Sicherstellung, dass geeignete Kandidat:innen nicht verloren gehen. Wie ein:e Proband:in erläuterte:

Also ich weiß nicht, ob das an diesen, diesen, diesen öffentlichen Arbeitgeber [sic]²⁸ (lacht) liegt oder nicht, aber aber beim Magistrat war es eigentlich alles, Ahhm weiß nicht, dass der Dienstvertrag halt ein bisschen später kam. Auucch Ahhm ja, das das mal quasi vom vom vom Ahm vom Abteilungsleiter gesagt, kriegt „Ja wir wollen dich“ [...] Ahh aber das muss erst noch da zum Magistratsrektor und dann muss es von da noch in den in den Gemeinderat und der Gemeinderat oder der Stadtrat [...] die müssen das genehmigen und erst dann bist du wirklich fix eingestellt“, also wo man sich anders denkt Leute wollt ihr Leute haben oder wollt ihr Leute verkraulen? Ja? (ITV-0, S10/10-S10/21)

²⁸ Arbeitgeber:innen

Diese Interviewpassage zeigt, dass Verzögerungen im Bewerbungsprozess nicht nur durch fehlende Rückmeldungen, sondern auch durch interne bürokratische Strukturen entstehen können. Diese Verzögerungen werden von der befragten Person als kritisch wahrgenommen da sie das Risiko erhöhen, qualifizierte Kandidat:innen an andere Arbeitgeber:innen zu verlieren (ITV-0, S12/11-S12/18). Es zeigt sich, dass selbst dann, wenn die Entscheidung für eine Person bereits getroffen ist, interne Hierarchien oder langwierige Entscheidungswege dazu führen können, dass Zusagen verspätet erfolgen. Hans Fenner (2017) beschreibt in Bezug auf das Zusammenspiel verschiedener Akteur:innen im Bewerbungsprozess, dass fehlende Abstimmungen und langwierige Entscheidungswege zu Verzögerungen führen können, die den Verlust qualifizierter Bewerber:innen begünstigen (Fenner, 2017, S. 787ff).

3.1.3.2 Zeit für den Dienstvertrag

Die verspätete Aushändigung des Dienstvertrags führte zu erheblicher Unsicherheit im Einstellungsprozess, vor allem in Bezug auf die richtige Einstufung. Eine interviewte Person begann ihre Arbeit ohne eine formale Fixzusage, während langwierige Genehmigungswege und intransparente Abläufe die formale Absicherung verzögerten. Erst am letzten Tag des Probemonats, nach der Einschulung, erhielt sie:er den Dienstvertrag (ITV-0, S2/17-S3/11). Während des gesamten Probemonats blieb die konkrete Einstufung unklar, was bei ihm Zweifel an der Verlässlichkeit der getroffenen Vereinbarungen hervorrief: „Kriegt man wirklich die Einstufung, wie man es einem gesagt hat, kriegt man wirklich die-es ist einem alles irgendwie schon gesagt worden, aber halt alles so inoffiziell?“ (ITV-0, S3/22-S3/24). Besonders für Personen, die dem Recruiting-Form-orientierten Typ zugeordnet werden, achten auf klare Strukturen und Verbindlichkeit. Für sie kann ein solcher Ablauf belastend sein und das Vertrauen in die Organisation beeinträchtigen. Die:der Proband:in zweifelte durchgehend an der Verbindlichkeit ihrer:seiner Anstellung, stellte aber an einem Einschulungstag folgendes fest:

Ahm aber wie gesagt, bei mir war das jetzt kein Einzelfall, sondern das ist anscheinend hat man dann gemerkt an diesen Einschulungstagen wo man sich ausgetauscht hat mit den anderen, es geht jedem so, das ist anscheinend der Standard hier. (ITV-0, S3/27-S3/30)

Dies verdeutlicht, dass die verzögerte Aushändigung des Dienstvertrags kein Einzelfall, sondern eine etablierte Praxis in der öffentlichen Organisation war. Während der Einschulungstage stellte die:der Proband:in fest, dass auch andere neue Mitarbeitende ähnliche Erfahrungen gemacht hatten. Dadurch wird deutlich, dass es sich nicht um einen Ausnahmefall, sondern um eine systematische Vorgehensweise handeln könnte.

Eine:ein weitere:r Proband:in beschrieb ebenso eine verzögerte Aushändigung des Dienstvertrages, in diesem Fall wurde der Dienstvertrag am ersten Arbeitstag überreicht. Dies empfand sie:er als besonders problematisch, da es zu einer fehlerhaften Einstufung kam. Die fehlende Möglichkeit, den Vertrag rechtzeitig zu prüfen und gegebenenfalls nachzuverhandeln, setzte die:den Arbeitnehmer:in in eine schwächere Position und führte letztlich zu einem arbeitsrechtlichen Konflikt. In diesem Fall begann bereits mit der Vertragsübergabe das zuvor gewonnene professionelle Bild der Institution zu bröckeln (ITV-3, S3/29-S4/6).

Die von Rütten und Verhoeven (2024) vorgeschlagenen Maßnahmen zeigen, dass eine effiziente Vertragsaushändigung für ein reibungsloses Onboarding essenziell ist. Verzögerungen und unklare Prozesse können Unsicherheiten schaffen, den Einstieg erschweren und sogar dazu führen, dass verbliebene Bewerber:innen einen Rückzieher machen. Standardisierte Vertragsvorlagen, die

individuell konfiguriert werden und automatisierte Arbeitsabläufe ermöglichen eine schnellere Erstellung, digitale Unterzeichnung und zeitnahe Zustellung, wodurch Transparenz erhöht, Wartezeiten reduziert und das Risiko von Absagen minimiert wird (Rütten & Verhoeven, 2024, S. 142). Dies ermöglicht es neuen Mitarbeitenden, sich bereits vor ihrem ersten Arbeitstag mit den vertraglichen Rahmenbedingungen vertraut zu machen. Im Kapitel 1.4 wurde zudem ein Best-Practice-Beispiel eines Vertragsabschlusses bei der Techniker Krankenkasse beschrieben, das zeigt, wie eine frühzeitige und effiziente Vertragsaushändigung gestaltet werden kann.

3.1.3.3 Bewertung des gesamten Recruiting-Prozesses

Personen der Recruiting-Form-orientierten Type empfinden den Recruiting-Prozess in sozialen Organisationen als weitgehend vorhersehbar und standardisiert. Sie nehmen die einzelnen Phasen – von der Einreichung der Bewerbungsunterlagen über die Einladung zum Vorstellungsgespräch bis hin zur finalen Entscheidung – als routinemäßig und wenig variabel wahr. Der Ablauf wurde von den Proband:innen als „normal“ oder gar „langweilig“ bezeichnet, da er in den meisten sozialen Organisationen ähnlich strukturiert ist (ITV-3, S.3/18-S3/19; ITV-1, S4/3-S4/6; ITV-0, S10/33-S10-34). Dies führt dazu, dass der gesamte Recruiting-Prozess von diesem Typ eher als formale Notwendigkeit wahrgenommen wird. Interessanterweise zeigen die befragten Sozialarbeiter:innen selbst weder ausgeprägte Social-Media-Kenntnisse (ITV-3, S12/36-S13/3) noch besonderes Interesse an modernen Recruiting-Methoden (ITV-4, S5/13-S5/25), kritisieren jedoch gleichzeitig die Gleichförmigkeit des Prozesses. Zudem lehnen sie den Einsatz von KI ab, obwohl diese die Recruiting-Verfahren grundlegend verändern könnte. Eine mögliche Lösung könnte hier in Anlehnung an Kant darin bestehen, individuelle Präferenzen stärker zu berücksichtigen und Bewerber:innen gezielt nach ihren bevorzugten Recruiting-Abläufen zu fragen (Kapitel 1.6).

Der praxisorientierte Typ

Dieser Untertyp achtet darauf, dass das Onboarding praxisnah und effizient gestaltet ist. Theoretische Schulungen oder abstrakte Einführungen werden von ihm als wenig hilfreich empfunden. Arbeitgeber:innen, die direkte Einblicke in den Arbeitsalltag ermöglichen und z.B. Probetage anbieten, erhöhen für diese Type die Wahrscheinlichkeit einer langfristigen Bindung.

3.1.3.4 Der Nutzen eines Probetages

Ein Interviewauszug hebt die Bedeutung von Schnuppertagen als eine effektive Recruiting-Methode hervor, die sowohl für Arbeitgeber:innen als auch für potenzielle Arbeitnehmer:innen vorteilhaft ist. Die:der Proband:in schätzt Schnuppertage insbesondere deshalb, weil sie über das klassische Bewerbungsgespräch hinaus eine tiefere und praxisnahe Einschätzung ermöglichen – sowohl hinsichtlich der Passung ins Team als auch in Bezug auf die Anforderungen der Position. Diese Möglichkeit innerhalb des Recruiting-Prozesses erachtet die interviewte Person vor allem in einem Kontext

des Fachkräftemangels als sinnvoll, da sie eine zusätzliche Möglichkeit bietet, Bewerber:innen zu gewinnen. Während sie für große Bewerber:innenzahlen nicht praktikabel erscheint, wird sie in Situationen mit wenigen Bewerbungen als besonders wertvoll wahrgenommen. Zudem wird der organisatorische Aufwand als gering eingestuft, verglichen mit dem Nutzen, den Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen aus einer realistischen Einschätzung der Zusammenarbeit ziehen können (ITV-0, S.11/18-S12/2). Dieser Ansatz findet sich auch in einem Best-Practice-Beispiel, das Maja

Roedenbeck Schäfer (2020) beschreibt. Sie zeigt, wie eine Pflegeeinrichtung ihren Bewerbungsprozess optimiert hat, indem sie den Probetag noch vor dem eigentlichen Bewerbungsgespräch integriert und mit 250 Euro vergütet (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 123). Das Beispiel bestätigt die zuvor dargestellte Einschätzung der befragten Person, dass innovative Recruiting-Ansätze besonders bei Fachkräftemangel wertvoll sein können. Die Pflegeeinrichtung nutzt den Probetag gezielt zur realistischen Einschätzung der Zusammenarbeit, was den Nutzen solcher Methoden unterstreicht. Im nächsten Absatz werden die Präferenzen der praxisorientierten Typen im Onboarding-Prozess betrachtet.

3.1.3.5 Onboarding für Praxisorientierte

Diese Gruppe legt großen Wert auf ein praxisnahes Onboarding, das ihnen einen strukturierten Einstieg ermöglicht. Sie möchten gezielt in ihre neuen Aufgaben eingeführt werden, um schnell eigenständig arbeiten zu können. Ein:e Proband:in hebt die Notwendigkeit einer klar definierten Ansprechperson für Führungskräfte in sozialen Einrichtungen im Onboarding hervor. Während das Team eine wichtige Stütze darstellt, gibt es spezifische Herausforderungen in der Leitung, die nicht innerhalb des Teams besprochen werden können. Insbesondere in der Anfangsphase einer neuen Führungsrolle kann es schwierig sein, Orientierung zu finden. Die interviewte Person unterstreicht, dass Führungskräfte regelmäßige Unterstützung, Feedback und Begleitung benötigen, um sich in ihrer Rolle sicher zu fühlen (ITV-2, S12/13-S12/27).

Also ich find für den Onboarding-Prozess schon wichtig, dass man eine Ansprechperson hat und dass man daaa also gut informiert wird, dass maan die Dinge hat, die man braucht zum Arbeiten. (ITV-2, S9/22-S9/24)

Die befragte Person hebt hier die grundlegenden Aspekte des Onboardings hervor: eine zuständige Ansprechperson, klare Informationen und die benötigten Arbeitsmittel. Dies zeigt, dass für einen funktionierenden Onboarding-Prozess keine speziellen Methoden notwendig sind, sondern vor allem die Basisanforderungen von neuen Mitarbeitenden erfüllen sollte. Die:dieselbe Proband:in erläutert ihre Erlebnisse und vergleicht diese mit ihren/seinen vorigen Onboarding-Prozess:

Aber es war in der Einrichtung, wo ich dann bei <Träger> angefangen habe, auch ähnlich, nämlich da waren, hat es Nhh viel Personalwechsel und auch Leitungswechsel gegeben und es haben viele Dinge tatsächlich auch nicht funktioniert. Angefangen vom Drucker bis zum Computer, also ganz simple Sachen. Und es war schon nicht so gut nachvollziehbar, (.) dass nicht so gut organisiert war [...] (ITV-2, S9/27-S9/32)

Die Datenanalyse zeigt, dass die:der Proband:in auch später, in der aktuellen Organisation, ein unstrukturiertes Arbeitsumfeld vorfand. Ein regelmäßiger Personal- und Leitungswechsel sowie organisatorische Mängel können die Arbeitsabläufe erschweren. Vor allem, wenn die grundlegende Infrastruktur, wie Drucker und Computer nicht zuverlässig funktionieren.

Dies verdeutlicht, dass Organisationsstrukturen und funktionierende Arbeitsmittel essenzielle Faktoren für die Zufriedenheit und Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden sind. Besonders für den praxisorientierten Typ ist ein gut geplantes Onboarding entscheidend, um Sicherheit und Orientierung in der neuen Arbeitsumgebung zu gewährleisten. Ullah und Witt (2024) empfehlen, die Einarbeitung sorgfältig zu planen und individuell auf das Unternehmen sowie die neuen Mitarbeitenden abzustimmen, da die Fluktuation in den ersten Monaten am höchsten ist. Je effektiver die Einführung in das Arbeitsfeld erfolgt, desto eher können sie sich in ihrer neuen Rolle zurechtfinden und aktiv zum Un-

ternehmenserfolg beitragen. Ein strukturierter Onboarding-Prozess reduziert somit nicht nur Unsicherheiten, sondern trägt auch dazu bei, erneute Recruiting-Prozesse zu vermeiden (Ullah & Witt, 2024, S. 274).

Ein gezielter Einarbeitungsprozess könnte durch einen Onboarding-Buddy ergänzt werden, der insbesondere für den praxisorientierten Typen eine wichtige Rolle spielt, um neue Mitarbeitende unabhängig von ihrer Position zu unterstützen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Haufe (2023) beschreibt die zentralen Fähigkeiten eines Onboarding-Buddys: Er unterstützt neue Mitarbeitende beim Einstieg, indem er ihnen Orientierung gibt und als Ansprechpartner für Fragen zur Verfügung steht. Zudem hilft er, Arbeitsabläufe zu verstehen, soziale Kontakte zu knüpfen und sich schneller ins Team zu integrieren. Durch seine Erfahrung kann er fachliche Einarbeitung übernehmen und dabei gleichzeitig die Unternehmenskultur vermitteln (Haufe, 2023b).

Der:die KI-Skeptiker:in

Da KI-Skeptiker:innen bereits die algorithmische Vorauswahl von Bewerbungen kritisch bewerteten und ein:e Proband:in den Bewerbungsprozess als „absurd“ bezeichnete (GD-4, S17/26-S17/36), äußerten sie sich zur dritten Phase nicht weiter.

Der werteorientierte Typ

Der werteorientierte Typ betrachtet den gesamten Recruiting-Prozess mit dem Fokus, welche Handlungen welche Werte vermitteln. Vom ersten Bewerbungsgespräch über die Vertragsgestaltung bis hin zur Einarbeitung werden alle Schritte genutzt, um zu erkennen, ob die Organisation ihren eigenen Ansprüchen gerecht wird.

3.1.3.6 Der Recruiting-Prozess aus der werteorientierten Perspektive

Der Bewerbungsprozess gewährt Bewerber:innen wertvolle Einblicke in die Struktur und Kultur einer Organisation. Je nach Typus-Perspektive werden dabei unterschiedliche Aspekte betrachtet, die Aufschluss darüber geben, welche Werte im Recruiting-Prozess vermittelt werden. Die folgende Passage veranschaulicht, mittels welcher Gegebenheiten ein werteorientierter Typ das Recruiting-Verfahren beurteilt:

Das merkt man sehr schnell, mit was für einer Organisation man es zu tun [...] hat, [...] ob es eine kleinere oder schon eine größere ist, sozusagen, wie strukturiert der Ablauf ist, wie persönlich der Ablauf ist, ob man in so ein Assessment-Center kommt oder? Ob es wirklich eigentlich rein um ein persönliches Gespräch geht. Ahmm also ich finde als Bewerberin kann ich schon sehr viel ablesen über die Organisation, je nachdem wie sich der Recruiting-Prozess gestaltet. (ITV-3, S1/24-S1/30)

Die Art und Weise der Bewerbungsabläufe, ob strukturiert oder persönlich, Rückschlüsse auf die Größe, Kultur und Werte einer Organisation zu. Der werteorientierte Typ erkennt in diesen Prozessen weitere Hinweise darauf, ob die Organisation eine enge, persönliche Kultur pflegt oder eher auf formalisierte, effizienzgetriebene Strukturen setzt. Doch nicht nur der Bewerbungsprozess selbst, sondern auch die Vertragsgestaltung spielt für dieselbe interviewte Person eine entscheidende Rolle. Die folgende Passage gibt Einblick über werteorientierte Interpretation von Vertragsabschlüssen:

[...] ich finde Ah das ist sehr spannend, dass man das an-diesseien Aufnahmeprozessen eigentlich schon ein erstes Gespür dafür kriegt, sozusagen, Ja. Auch wie die Dienstvertragsgestaltung ist und so weiter weil auch bei-also wenn in den Dienstverträgen schon Dinge drin stehen, wo man sich fragt Hmmm? Wieso eigentlich? (ITV-3, S6/2-S6/7)

Die dritte Phase der Candidate Journey, die Ausstellung und Aushändigung von Dienstverträgen, lassen die befragte Person Rückschlüsse auf mögliche Unklarheiten oder auf unkorrekte arbeitsrechtliche Bedingungen ziehen. Unklare oder fragwürdige Vertragsklauseln können Misstrauen erzeugen und werden als mögliche Hinweise auf problematische Strukturen in Organisationen gewertet. Professor Wolfgang Mayrhofer von der Wirtschaftsuniversität Wien betont, dass Bewertungsportale zum „Ort der Wahrheit“ für Kandidat:innen geworden sind, da sie den gesamten Bewerbungsprozess reflektieren (Trendence Institut, 2022). Dies zeigt, dass alle Phasen der Candidate Journey, einschließlich der Vertragsunterzeichnung, als Indikator für die Glaubwürdigkeit und Attraktivität von Arbeitgeber:innen wahrgenommen wird.

Der leitbildorientierte Typ

Für diesen Untertyp hat die Authentizität der Organisation höchste Priorität. Er prüft kritisch und nimmt sich bewusst viel Zeit, um zu erkennen, inwiefern die kommunizierten Werte im Sinne des Leitbildes tatsächlich gelebt werden – insbesondere während des Onboarding-Prozesses.

3.1.3.7 Zeit zum Ankommen

Für den leitbildorientierten Typ ist das Probemonat ein wesentlicher Teil der Entscheidungsgrundlage. Der erste Eindruck zählt – doch reicht er aus, um eine fundierte Entscheidung zu treffen? Für eine Sozialarbeiterin dieser Type sind kurze Probearbeitstage nicht aussagekräftig genug. Sie legt stattdessen Wert auf eine umfassendere Einarbeitung und ein bewusst gestaltetes Ankommen:

[...] mir ist ganz persönlich wichtig Ahhmm Zeit fürs Ankommen Ah zu schaffen, also Ahh wenn sie jemand einarbeitet, man sieht das dann eh Ah nach kurzer Zeit, ob das klappt oder nicht. Ah von Probetagen halte ich im Grunde gar nichts, weil das ist nur ein kurzer Ausschnitt. Ja, und Ah im Endeffekt kann man sich ja jederzeit Ah wechselseitig wieder trennen, wenn es nicht passt. Also Ahm Ein-Ah also Einstieg, ankommen lassen, ganz wichtig. (GD-2, S6/11-S6/16)

Diese Haltung unterstreicht die Bedeutung eines strukturierten und begleiteten Ankommens neuer Mitarbeiter:innen. Statt kurzer Probearbeitstage wird die Eingliederung als wechselseitiger Prozess verstanden, in dem sich Organisation und Fachkraft über einen längeren Zeitraum annähern. Die Evaluation basiert nicht auf einer Momentaufnahme, sondern auf einem kontinuierlichen Abgleich mit den ethischen und organisatorischen Anforderungen sowie dem zugrunde liegenden Leitbild. Die:derselbe Proband:in betrachtet das Onboarding auch im Zusammenhang mit Teamdynamiken. Ist ein Team stark mit sich selbst beschäftigt, fehlt es oft an Ressourcen für eine strukturierte Integration – was den Onboarding-Prozess für sie:ihn in einer Organisation erschwerte. Zudem zeigte sich, dass neue Mitarbeitende dieser Type ihre Entscheidung nicht als endgültig betrachten, sondern aktiv Alternativen abwägen, wenn der Einstieg nicht ihren Erwartungen entspricht (GD-2, S5/6-S5/20).

Michael Zirkler und Birgit Werkmann-Karcher (2023) heben hervor, dass das Team eine zentrale Rolle im Onboarding-Prozess spielt und bedeutend zur Integration neuer Mitarbeitender beiträgt.

Eine frühzeitige Einbindung in die Auswahl kann die Verbindung zum Team stärken und den Einstieg erleichtern (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2023, S. 321). Ergänzend dazu betonen Ullah und Witt (2024), dass eine strukturierte und sorgfältig geplante Einarbeitung entscheidend für die langfristige Mitarbeiterbindung ist. Wird der Onboarding-Prozess als unzureichend wahrgenommen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende nach Alternativen suchen, anstatt sich langfristig an die Organisation zu binden (Ullah & Witt, 2024, S. 279).

Der diversitäts-orientierte Typ

Bewerber:innen dieses Typs legen in Phase III keine weiteren Präferenzen hinsichtlich ihres Onboardings oder anderer arbeitsbezogener Integrationsprozesse offen. In den vorherigen Phasen priorisierten sie anonymisierte Bewerbungsunterlagen sowie eine objektive Bewertung ihrer fachlichen Qualifikationen im Rahmen eines Bewerbungsgesprächs.

Der Employer-Branding-fokussierte Typ

In der letzten Phase der Candidate Journey, dem Onboarding, bewertet dieser Typ von Sozialarbeiter:innen die Arbeitgeber:innenmarke erneut. Alle Erfahrungen werden im Hinblick auf das zuvor wahrgenommene Image der Organisation reflektiert.

3.1.3.8 Onboarding für den Employer-Branding-fokussierten Typ

Employer-Branding-fokussierte Sozialarbeiter:innen haben bis zum Onboarding meist nur positive Erfahrungen in Hinblick auf das Image von Organisationen gemacht. Der Bewerbungsprozess, die Außendarstellung und erste Kontakte haben ihre Entscheidung für diese Arbeitgeber:innen bestärkt. Das Onboarding ist daher der Moment, in dem sich zeigt, ob die gelebte Praxis mit der bekannten Außendarstellung übereinstimmt. Eine:ein Proband:in beschreibt ihren:seinen ersten Arbeitstag als Teamleiter:in und kritisiert das Fehlen einer Ansprechperson:

Eh, Ahm? (...) Und was mach ich da jetzt? Wie frei kann ich mich finden? (lacht) Warum ist da niemand, [...] das habe ich tatsächlich, also nicht so Profi abgespeichert, und es hat sich auch ein bisschen durchgezogen. (ITV-2, S9/9-S9/12)

Die interviewte Person fragt sich, inwieweit eigenständige Orientierung erforderlich ist und ob die fehlende Einführung eine bewusste Entscheidung der Organisation darstellt. Zuvor im Interview wurde erwähnt, dass das Team zwar anwesend war, jedoch niemand zur Verfügung stand, um die neue Teamleitung willkommen zu heißen, Unterstützung zu bieten oder eine Einschulung zu veranlassen (ITV-2, S9/2-S9/5). Besonders aufschlussreich ist die Bemerkung, dass die:der Proband:in den ersten Arbeitstag „nicht so als Profi abgespeichert“. Dies deutet darauf hin, dass das Onboarding nicht den professionellen Erwartungen entsprach, die sie:er basierend auf dem vorherigen positiven Employer Branding aufgebaut hatte. Ullah und Witt (2024) betonen, dass sich ein gelungenes Employer Branding über den gesamten Prozess hinweg konsistent zeigen sollte – von der ersten Wahrnehmung der Organisation bis hin zur tatsächlichen Integration. Wenn das Onboarding nicht die zuvor vermittelte Professionalität widerspiegelt, entsteht eine Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität (Ullah & Witt, 2024, S. 124).

3.1.3.9 Zusammenfassung für Phase III der Candidate Journey

In der finalen Phase der Candidate Journey erwarten Bewerber:innen transparente, verlässliche und gut planbare Abläufe. Verzögerte oder unpersönlich formulierte Zu- und Absagen führen häufig zu Frustration. Besonders in öffentlichen Organisationen erschweren langwierige Entscheidungsprozesse eine zeitnahe Rückmeldung, was dazu führen kann, dass qualifizierte Kandidat:innen abspringen. Die Aushändigung des Dienstvertrags erfolgt nach Angaben der Befragten oftmals verspätet, teilweise erst nach Arbeitsbeginn oder sogar am Ende der Probezeit. Unklare Einstufungen und fehlende Möglichkeiten zur Nachverhandlung setzen Bewerber:innen in eine schwächere Position und können arbeitsrechtliche Konflikte auslösen. Solche Verzögerungen werden nicht als Ausnahme, sondern als etablierte Praxis beschrieben, was das Vertrauen in Organisationen schwächen kann. Das Onboarding wird oft als unstrukturiert erlebt. Fehlende Ansprechpersonen, unzureichende Einarbeitung und nicht funktionierende Arbeitsmittel können den Einstieg erschweren. Besonders problematisch ist es, wenn der professionelle Eindruck aus dem Bewerbungsprozess nicht mit den tatsächlichen Arbeitsbedingungen übereinstimmt. Insgesamt wird der Recruiting-Prozess als standardisiert und wenig flexibel und innovativ bewertet. Trotz Kritik an dieser Gleichförmigkeit zeigen die Bewerber:innen Vorbehalte gegenüber neuen Methoden, wie dem Einsatz von KI. Die fehlende Flexibilität und Individualisierung verstärken den Eindruck eines rein formalen Verfahrens, das wenig auf die Bedürfnisse der Kandidat:innen eingeht.

3.2 Typisierungsergebnis in Bezug auf die Subforschungsfrage II

Andrea Wöber

Die folgende Grafik veranschaulicht die im Rahmen der komparativen Analyse identifizierten Typen zur Beantwortung der Subforschungsfrage II.

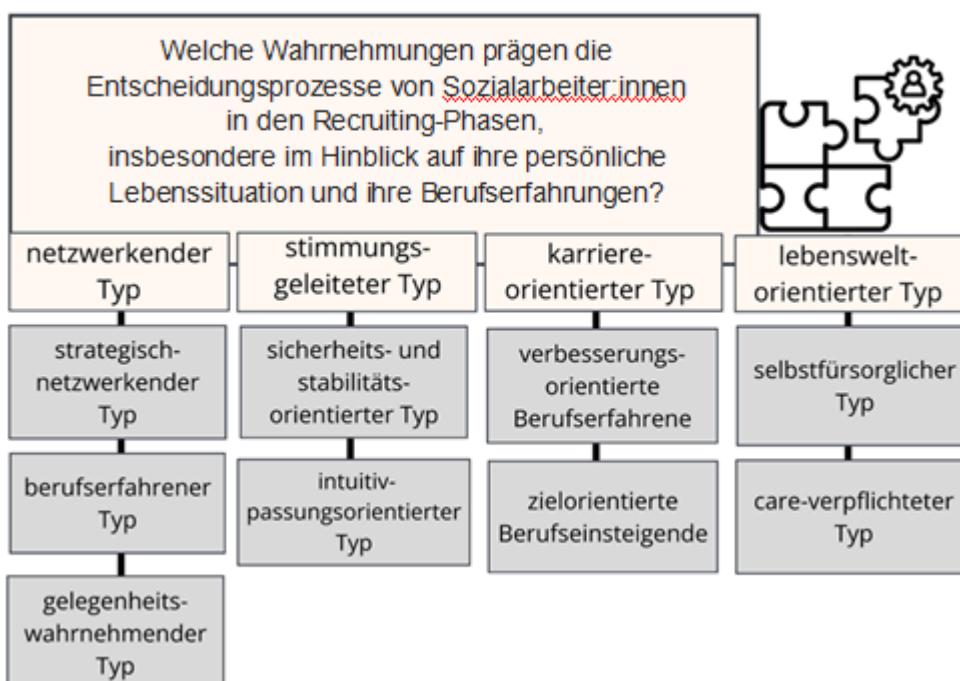


Abbildung 6: Typenbildung Subforschungsfrage 2, eigene Darstellung

Es folgt eine Beschreibung der Haupt- und Untertypen sowie eine theoriegestützte Einordnung der zentralen Ergebnisse:

1. Netzwerkender Typ: Dieser Typ nimmt Recruiting-Prozesse vorrangig über persönliche Kontakte wahr und verlässt sich stark auf Empfehlungen. Er bildet sich vorrangig während der Stellensuche und Auswahl, also in der ersten Phase der Candidate Journey, ab. Drei Untergruppen konnten bezüglich Netzwerke verortet werden: Der strategisch-netzwerkende, der berufserfahrene Typ und der gelegenheitswahrnehmende Netzwerkende (entweder mit Berufserfahrung oder ohne Berufserfahrung).
2. Stimmungsgeleiteter Typ: Dieser Typ orientiert sich in seiner Wahrnehmung stark an der Atmosphäre und persönlichen Passung mit einer Organisation. Er rekonstruiert sich vor allem in Phase I und in Phase II bei Vorstellungsgesprächen und im Kontakt mit dem Team. Bei der Analyse konnten ebenfalls zwei Untertypen erkannt werden: Die sicherheits- und stabilitätsorientierte Typ und der intuitiv-passungsorientierte Typ.
3. Karriereorientierter Typ: Dieser Typ, der sich in allen drei Phasen der Candidate Journey abbildet, nimmt Recruiting-Prozesse als Möglichkeit zur beruflichen Entwicklung innerhalb seines Berufs wahr. Als Untertypen wurde hier die verbessерungsorientierten Berufserfahrenen und die zielorientierten Berufseinsteigenden erarbeitet.
4. Lebensweltorientierter Typ: Dieser Typ betrachtet Recruiting-Prozesse aus einer ganzheitlichen Perspektive und entscheidet sich unter Berücksichtigung persönlicher Lebensumstände und Lebensziele für oder gegen eine Stelle. Der selbstfürsorgliche Typ und der careverpflichtete Typ haben sich als Untertypen durch die Auswertung ergeben. Sein Deutungsmuster wird vor allem in Phase 1 und Phase 3 der Candidate Journey sichtbar.

Die folgende Ergebnisdarstellung beleuchtet die verschiedenen im Recruiting-Prozess identifizierten Typen. Anhand von Interviewbeispielen und theoretischen Konzepten wird nachvollzogen, wie verschiedene Aspekte in den einzelnen Phasen des Recruiting-Prozesses wahrgenommen werden und welche Faktoren die Entscheidungsfindung beeinflussen. Die Analyse orientiert sich an der Candidate Journey nach Tim Verhoeven (2016), die den Bewerbungsprozess in drei zentrale Phasen unterteilt: Erstkontakt, Auswahlphase und finale Entscheidung (Verhoeven , 2016, S.36). In jeder dieser Phasen sind unterschiedliche Wahrnehmungsmuster von Bedeutung, die von Bewerber:innen subjektiv interpretiert und unterschiedlich gewichtet werden, wodurch sie den Entscheidungsprozess mitbestimmen.

Die identifizierten Typen treten in den einzelnen Phasen unterschiedlich stark in Erscheinung und sind in den Phasen in unterschiedlichem Ausmaß vertreten. Ihre Bedeutung variiert je nach Phase und individuellen Entscheidungsprozessen der Bewerber:innen. Besonders Phase 1 (Stellensuche & Auswahl) ist für die Analyse von Berufserfahrung und Lebenssituation relevant, da sich grundlegende Präferenzen bezüglich dieser Kriterien in dieser frühen Phase des Recruitings zeigen. Die Darstellung der Ergebnisse konzentriert sich deshalb auf diese Phase.

3.2.1 Deutungs- und Entscheidungsmuster in Phase I – Stellenwahl

Phase I der Candidate Journey umfasst die Stellensuche und Stellenwahl; im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse dieser Phase dargestellt.

3.2.1.1 Recruiting undercover: Stellensuche hinter den Kulissen

Beim Typ „netzwerkorientiert“ konnten bei den Proband:innen (ITV-2, ITV-3, GD) drei Untertypen identifiziert werden, die sich in ihrem Zugang zum Arbeitsmarkt und zu ihrer Nutzung von Kontakten unterscheiden:

Strategisch-netzwerkender Typ mit beruflicher Vorerfahrung

Strategisch-Netzwerkende (ITV-2) Proband:innen nutzen gezielt ihre beruflichen Netzwerke, um sich beruflich weiterzuentwickeln und Zugang zu neuen Stellen zu erhalten. Sie haben bereits Erfahrung als Sozialarbeitende und wissen, welche Organisationen für sie infrage kommen. Bewerbungen erfolgen nicht durch formale Verfahren, sondern durch direkte Kontaktaufnahme mit ehemaligen Kolleg:innen, Vorgesetzten oder beruflichen Bekanntschaften.

3.2.1.2 Netzwerke als selbstverständliche Informationsquelle für Berufserfahrene

Die folgende Interviewpassage verdeutlicht, wie berufliche Netzwerke und Vorerfahrungen die Stellenwahl prägen können. Die Probandin (ITV-2) beschreibt, dass sie durch eine ehemalige Kollegin von einer offenen Position erfuhr und direkt mit ihrem jetzigen Vorgesetzten in Kontakt trat:

Also an den Letzten kann ich mich gut erinnern, (räuspert) da habe ich dann eben den <Boris> (.) den Ahm den, meinen jetzigen Chef, den kannte ich schon von Vernetzungstreffen und dem habe ich dann geschrieben, dass ich eben über die-diese ehemalige Kollegin gehört habe, dass es eine Stelle frei gibt. Ahm Und dass ich interessiert wäre, um ob es die Möglichkeit gibt, sich das anzuschauen, und dass wir uns mal zusammensetzen und, (.) da kam innerhalb kürzester Zeit zurück, ja super, und dann gab es einen Termin [...] (ITV-2, S3/3 -S3/11).

Hinter der Schilderung von Person C zeigt sich ein habitualisiertes Verständnis von beruflichen Übergängen als netzwerkvermittelte Prozesse, bei denen formale Bewerbungsschritte zweitrangig sind. Der Zugang zur neuen Stelle wird nicht als Ergebnis einer strategisch geplanten Suche dargestellt, sondern als Anschluss an frühere berufliche Beziehungen. Diese Vorstellung basiert womöglich auf impliziten Vertrauen und der Vorstellung, dass gegenseitige Bekanntschaft, professionelle Reputation und informelle Kommunikation ausreichen, um berufliche Eignung zu signalisieren. Der Bewerbungsprozess wird dadurch entformalisiert und beschleunigt: Nicht die schriftliche Bewerbung, sondern das persönliche Netzwerk fungiert als primäres Selektionsmedium. Entscheidung und Zugang erscheinen dabei nicht als rational strukturierter Prozess, sondern als unkompliziert wirkender Übergang, der auf wechselseitiger Einschätzung und Passung beruht. Damit werden die Aussagen von Fuhse (2008) unterstrichen, dass in Netzwerken Erwartungen und Vertrauensverhältnisse von hoher Bedeutung sind (Fuhse, 2008, S.33). Ebenso korreliert es mit den Erkenntnissen des Recruiting-Unternehmens Haufe, dass Stellen so zügiger besetzt werden können und die Qualität, der durch Mitarbeitende empfohlenen Kandidatinnen und Kandidaten sehr hoch ist (Haufe, 2023a).

3.2.1.3 Netzwerke als informelle Qualitäts-Landkarte Dienstgebender

Da strategisch-netzwerkende Sozialarbeiter:innen (ITV-2) gezielt frühere Kontakte nutzen, dient ihr Netzwerk nicht nur als Vermittlungsinstanz, sondern auch als informelle Qualitätskontrolle für Arbeitgeber:innen. Neben der direkten Vermittlung von Stellen durch persönliche Kontakte hat auch das Ansehen des Arbeitgebenden innerhalb des beruflichen Netzwerks einen Einfluss auf die Entscheidung, sich auf eine Stelle zu bewerben oder nicht. Die Wahrnehmung einer Organisation wird durch informelle Erfahrungsberichte, Empfehlungen und das berufliche Umfeld geprägt. Probandin D beschreibt in diesem Zusammenhang, dass sie sich in ihrer beruflichen Laufbahn eine klare Vorstellung davon gemacht hat, welche Organisationen für sie infrage kommen und welche sie aufgrund ihres Rufs meiden würde:

Ich sehe ja genau, welche Organisationen welchen Ruf haben, weil je länger man arbeitet, umso mehr kriegt man natürlich auch Freundeskreise und Menschen und Bekannte. Ich habe auch als Betriebsrätin gearbeitet. Und ich habe vor allem im Behindertenbereich eine genaue Ahnung, bei welchen Organisationen ich auf keinen Fall arbeiten würde. Da kann die Position noch so reizvoll ausschauen, aber es gibt gewisse Einrichtungen, da würde ich einfach nicht arbeiten, weil ich weiß, dass die arbeitsrechtlich und organisationstechnisch für mich, ja, nicht gehen. Genau da würd ich mich nicht einmal bewerben.“ (ITV-3, S9/12 - S9/18)

Diese Aussage verdeutlicht, dass sich mit zunehmender Berufserfahrung eine Art informelle „Landkarte“ von Organisationen entwickelt, die auf kollektiven Erfahrungen innerhalb des Netzwerks basiert. Negative Berichte über arbeitsrechtliche Probleme, mangelnde Wertschätzung oder schlechte Arbeitsbedingungen führen dazu, dass bestimmte Träger gemieden werden, selbst wenn die ausgeschriebene Position inhaltlich attraktiv erscheint, wie die folgende Textpassage unterstreicht.

Also, da habe ich von mehreren Leuten gehört, dass es dort ziemlich chaotisch zugeht. Eine Freundin von mir war dort für ein halbes Jahr und hat gesagt, dass sie sich nie wieder bewerben würde, weil die Führungskräfte ständig wechseln und niemand wirklich weiß, was los ist. Da hab ich mir gedacht, okay, egal wie gut die Stelle klingt, ich tue mir das nicht an.

Eine positive Perspektive auf Arbeitgebende zeigt sich in der Einschätzung von Probandin C. und D., insbesondere in Bezug auf die Bedeutung persönlicher Empfehlungen. Einige Unternehmen setzen, wie in Kapitel 1.4.7. beschrieben, systematische Mitarbeiterempfehlungsprogramme ein (Lorenz & Nientiedt, 2023, S. 9). Laut Haufe (2023) bietet die empfehlungsbasierte Personalbeschaffung mehrere Vorteile: Sie beschleunigt den Bewerbungsprozess, senkt Kosten und minimiert das Risiko von Fehleinstellungen, da empfohlene Kandidat:innen meist kulturell gut ins Unternehmen passen. Darüber hinaus stärken Empfehlungen die Arbeitgebermarke und erhöhen durch die Reichweite sozialer Netzwerke die Sichtbarkeit des Unternehmens, was von Probandin (ITV-2, ITV-3) als vorteilhaft wahrgenommen wurde.

[...] es ist natürlich schon ein Qualitätssiegel, wenn ich eine-eine Person habe, die dort arbeitet und die ich kenne, der ich vertraue, wo ich (...) und die Meinung auch schätzt und sozusagen dadurch Ahm von-der durch diesen Filter sozusagen schon vorher Ahm weiß, okay diese Organisation entspricht von den arbeitsrechtlichen Ah Aspekten und die sind schon sehr relevant, nämlich mittlerweile, Ja? (ITV-3, S12/15 - S12/23)

Also ich wusste durch Mundpropaganda [...] da wir uns immer wieder bei Vernetzungstreffen getroffen haben, dass alle Leute, die dort arbeiten [...] ziemlich spannend und kompetent sind.(ITV-2, S5/ 16-21)

Weiters zeigt sich hier, dass Empfehlungen innerhalb des Netzwerks nicht nur dazu dienen, Türen zu neuen Arbeitsmöglichkeiten zu öffnen, sondern auch eine Qualitätskontrolle des potenziellen Arbeitgebers darstellen. Besonders in Branchen mit hoher Arbeitsbelastung und häufig prekären Beschäftigungsverhältnissen, wie in der Sozialen Arbeit, kann eine vertrauenswürdige Empfehlung entscheidend dafür sein, ob eine Bewerbung überhaupt in Betracht gezogen wird. Während Granovetters Theorie der „Weak Ties“²⁹ (Granovetter, 1973), betont, dass lose berufliche Kontakte entscheidend für den Zugang zu neuen Informationen sind, zeigen diese Interviewpassagen, dass in professionsspezifischen Netzwerken auch starke Bindungen und enge berufliche Beziehungen von großer Bedeutung sind. Die Einschätzung einer vertrauten Person zu einem potenziellen Arbeitgeber kann als eine Art „informelle Zertifizierung verstanden werden, die die eigene Entscheidungsfindung absichert und das Risiko eines unpassenden Arbeitgebers reduziert. Studien im Bereich Personalmanagement und berufliche Netzwerke bestätigen diese Einschätzung: So zeigt bereits die Studie „Effects of Networking on Career Success“ von Hans-Georg Wolff und Klaus Moser (2009), dass Netzwerken nicht nur den Zugang zu Stellen erleichtert, sondern auch die Karriereentwicklung beschleunigt. Die Autoren führten eine langfristige Analyse über drei Jahre durch und stellten fest, dass Personen mit ausgeprägtem Netzwerk-Verhalten eine signifikant höhere Karrierezufriedenheit und ein stabileres Gehaltswachstum aufweisen (Wolff & Moser, 2009, S. 5).

Zusammenfassend kann angenommen werden, dass sich das implizite Deutungsmuster der strategisch-netzwerkenden Sozialarbeiter:innen wie folgt zeigt:

- a. Sozialarbeiter:innen betrachten ihr Netzwerk nicht als eine von vielen Optionen, sondern als den sichersten und effektivsten Weg, ohne andere Wege ernsthaft in Betracht zu ziehen. Damit ignorieren sie andere Wege.
- b. Da durch das Netzwerk bereits eine informelle Vorprüfung erfolgt ist und/oder mit eigenen beruflichen Erfahrungen verknüpft ist, entfällt oft eine tiefere Auseinandersetzung mit einem möglichen Arbeitgebenden.
- c. Strategisch-Netzwerkende bewegen sich fast ausschließlich innerhalb bekannter Strukturen und Organisationen, was ihre Karriereentwicklung innerhalb eines vertrauten Rahmens hält. Man könnte sagen, sie bleiben in ihrer gesellschaftlichen und kulturellen „Blase“, sie haben laut Studien so allerdings auch eine höhere Zufriedenheit mit ihrer Karriere. Diese Eigenheit des Typs kann für die Organisationsentwicklung in Sozialen Betrieben von Bedeutung sein.
- d. Entscheidungen werden weniger selbstständig getroffen, sondern sie sind stark auf die Einschätzungen der Netzwerkmitglieder gestützt. Damit delegieren sie ihre Entscheidungen in verschiedenen Ausmaß.

Gelegenheitswahrnehmende berufserfahrene Netzwerkende

Dieser in der Auswertung identifizierte Typ (ITV-2) verfolgt keinen strategischen Aufbau seines Netzwerks, sondern nutzt spontan entstehende Gelegenheiten. Kontakte zu ehemaligen Arbeits- oder Studienkolleg:innen bieten neue berufliche Chance. Der Recruiting-Prozess wird nicht bewusst als strukturierter Ablauf wahrgenommen, sondern vielmehr als eine natürliche Entwicklung aus bestehenden Beziehungen.

²⁹ Siehe Theorie Kapitel

3.2.1.4 Berufliche Netzwerke als Chancenportal um „Nicht-Suchende“ Berufserfahrene zu rekrutieren

Ein Beispiel für die Bedeutung chancengenerierender Netzwerke zeigt sich in der beruflichen Transition nach einer Unterbrechungsphase. Probandin C. plante ursprünglich eine Auszeit in Form einer Bildungskarenz, wurde jedoch durch eine ehemalige Kollegin auf eine neue Stelle aufmerksam gemacht:

Ich wollte dann eigentlich eine kurze Pause machen und hab überlegt, in Bildungskarenz zu gehen und dann ist mir aber dieser Job irgendwie in die Hände geflogen. Also da habe ich mich nicht wirklich beworben, sondern es war über eine ehemalige Arbeitskollegin, die immer wieder schon gesagt hat, 'Magst du nicht zu uns kommen?' (...) (ITV2, S1/23 -S2/1)

Netzwerke sind, wie das Datenmaterial zeigt, nicht nur beim aktiven Bewerbungsprozess von großer Bedeutung, sondern fungieren als kontinuierliche Informationsquelle, die Karrierewege, wie in diesem Beispiel, mitgestalten können. Empirische Studien von Mark Granovetter (1973) und Quilling et al. (2024) belegen, dass formale Bewerbungsverfahren in vielen Fällen zugunsten informeller Kommunikationswege und persönlicher Netzwerke in den Hintergrund treten. Granovetter (1973) argumentiert in seiner Arbeit „The Strength of Weak Ties“, dass insbesondere schwache Bindungen, wie lose Bekanntschaften und berufliche Kontakte außerhalb des engen persönlichen Umfelds eine entscheidende Rolle in der Arbeitsvermittlung spielen. Diese Bindungen fungieren als Brücken zu neuen Informationen und Karrieremöglichkeiten, die innerhalb enger sozialer Kreise möglicherweise nicht zugänglich wären (Granovetter, 1973, S. 1361ff). Auch Quilling et al. (2024) betonen, dass Netzwerke nicht nur als Unterstützungsstrukturen dienen, sondern aktiv zur Arbeitsplatzsuche und beruflichen Entwicklung beitragen (Quilling et al., 2024, S. 1) Dies korrespondiert mit den in Kapitel (1.4.7) diskutierten Mitarbeiter:innenempfehlungen als seit Langem etabliertem Recruiting-Instrument.

3.2.1.5 Vitamin B – das Glück der gelegenheitswahrnehmende Quereinsteigenden

Die Analyse des Interviews ITV-4 zeigt deutlich, dass persönliche Kontakte – im Sinne von sogenanntem „Vitamin B“ – eine zentrale Rolle bei ihrer Stellenfindung spielten. Sie schildert den Zugang zur ausgeschriebenen Stelle wie folgt:

„Also es ist ein bisschen so schon Vitamin B dabei gewesen. Von der Information her muss ich sagen, weil ein Bekannter meiner Eltern war in der pädagogischen Leitung und hat gesagt, dort suchen Sie wen, in einem von unseren Standorten, in dem Haus suchen Sie wen. Und ähm, es gibt eben auch die Möglichkeit, als Quereinsteiger dort sich zu bewerben, und ich soll es probieren.“ (ITV-4, S3/15–20)

Die Interviewpassage macht deutlich, dass nicht eine gezielte Recherche oder strategische Bewerbungsentscheidung den Zugang zum Job ermöglichte, sondern eine private Verbindung. Der Bekannte der Eltern fungierte hier als soziales Kapital, das im Anschluss an die Theorie Pierre Bourdieus, als Zugang zu Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten verstanden werden kann (Bourdieu 186, 1903, zitiert in Holzer, 2010, S. 14f). Die Probandin benennt diese Unterstützung explizit und erkennt sie als solchen Vorteil an, was auf ein gewisses Bewusstsein über die Wirkung von Netzwerken im Recruiting-Prozess hinweist.

Als implizites Deutungsmuster lässt sich ableiten, dass der berufliche Einstieg nicht als persönliche Leistung, sondern als Ergebnis günstiger Umstände und externer Einflüsse verstanden wird. Diese Perspektive lässt sich mit der Theorie der externalen Kontrollüberzeugung nach Rotter (1966) verknüpfen. Personen mit einer solchen Haltung neigen dazu, Erfolge (wie etwa einen gelungenen Berufseinstieg) äußeren Faktoren zuzuschreiben – etwa dem Zufall oder anderen Personen – anstatt der eigenen Kompetenz (Rotter, 1966, S. 9).

Diese Zuschreibungsweise spiegelt sich auch in der Art und Weise wider, wie die Probandin über ihre damalige Motivation spricht:

„Hm (..), für mich war eher. Also (.) die war doch eher die Motivation, einmal einen Job zu haben überhaupt. Also ich glaube gar nicht, dass für mich damals zur damaligen Zeit so sehr die Frage war, will ich den Job machen oder nicht, sondern für mich war einfach wichtig, dass ich einen Job habe.“ (ITV-4, S3/15–20)

Das Datenmaterial zeigt, dass der Wunsch nach beruflicher Sicherheit, möglicherweise vor dem Hintergrund einer längeren Arbeitslosigkeit, im Vordergrund stand. Die Entscheidung für die konkrete Stelle erfolgte nicht aus Überzeugung oder bewusster Passung, sondern aus einer Situation heraus, die von Notwendigkeit und begrenztem Handlungsspielraum geprägt war. In diesem Kontext kann auch von einem Scheitern bei der Stellenwahl gesprochen werden, wie es Birgit Hillinger (2024) thematisiert: Sie beschreibt, dass Scheitern häufig als individuelle Schwäche wahrgenommen wird (Hilliger, 2024, S. 94ff). Um solche Erfahrungen nicht als Misserfolg einordnen zu müssen, könnte die Betroffene umschreibende Begriffe wie „Glück“ zurückgreifen.

So bezeichnet auch die Probandin ihren Einstieg in den Sozialbereich rückblickend als zufällige Fügung:

„Dann habe ich das Glück gehabt, dass ich im Sozialbereich hineingerutscht bin als Quereinsteiger und habe mich dann im Zuge dessen weitergebildet und qualifiziert und bin aber eigentlich dann immer am selben Standort geblieben.“ (ITV-4, S3/15–20)

Die Verbindung von „Glück“, Erfolg und Dankbarkeit kann auf eine bescheidene Anspruchshaltung hindeuten, die sich möglicherweise hemmend auf die weitere berufliche Entwicklung auswirkt. Eine aktive Suche nach neuen Möglichkeiten ist im Interview nicht ersichtlich, was auf eine Haltung der Genügsamkeit oder eine fehlende Selbstwirksamkeitserwartung schließen lässt.

Gleichzeitig verweist die Erzählung auf einen gesellschaftlichen Wandel im Zugang zum Sozialbereich: Während der Quereinstieg zur Zeit des beruflichen Einstiegs der Probandin noch eine Ausnahmeherrscheinung war, ist er mittlerweile zu einer strategischen Maßnahme im Recruiting geworden. Persönliche Netzwerke, wie sie im Interview zur Sprache kommen, sind heute nicht mehr allein ausschlaggebend, vielmehr setzen Organisationen bewusst auf strukturell verankerte Programme zur Akquise und Integration von Quereinsteiger:innen: So betonen Pöschel und Saborowski (2024), dass die gezielte Ansprache von Quereinsteiger:innen mittlerweile zu wichtigen Strategien im Umgang mit dem Fachkräftemangel im Sozialbereich zählt. Aus ihrer Sicht stellen Quereinsteiger:innen eine klar definierte Zielgruppe dar, die im Recruiting-Prozess zunehmend an Bedeutung gewinnt. Besonders heben sie hervor, dass Netzwerkpflege sowie spezifische Maßnahmen zur Integration dieser Personengruppe entscheidend für eine erfolgreiche Personalgewinnung sind (Pöschel & Saborowski, 2024, S. 23).

Was die Probandin retrospektiv als glücklichen Zufall beschreibt, ist heute Teil einer professionellen, institutionalisierten Recruiting-Strategie. Damit spiegelt sich in dieser biografischen Erzählung nicht nur eine individuelle Entscheidungssituation, sondern auch eine Veränderung von Strukturbedingungen im Feld Sozialer Arbeit wider.

Zusammenfassend kann angenommen werden, dass sich das implizite Deutungsmuster der Gelegenheitswahrnehmenden Sozialarbeiter:innen wie folgt zeigt:

- a. Gelegenheitswahrnehmende Sozialarbeiter:innen streben keine gezielte Karriereplanung an, sondern sie reagieren auf sich ergebende Chancen. Die Stellenwahl erfolgt spontan und ist stark abhängig von äußeren Anstößen wie Empfehlungen oder informellen Hinweisen aus dem Umfeld.
- b. Die Entscheidung für eine Stelle basiert nicht auf einem aktiven Vergleich mehrerer Optionen, sondern auf dem raschen Ergreifen einer Gelegenheit. Dabei bleibt eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Arbeitgebenden oder der Passung zur eigenen Biografie oft aus. Dadurch erscheinen ihre Berufslaufbahnen weniger geradlinig, aber auch flexibel und offen für unerwartete Entwicklungen.

Die Entscheidungsfindung ist häufig von einer delegierenden Haltung geprägt: Verantwortung wird bewusst oder unbewusst an äußere Umstände, persönliche Kontakte oder situative Notwendigkeiten abgegeben. Die eigene Rolle wird eher reaktiv als aktiv definiert.

3.2.1.6 SM-Netzwerke – Verpasste Chancen für Anfänger:innen und Berufserfahrene

Die Analyse der Interviews hat gezeigt, dass Sozialarbeitende dem Social-Media-Recruiting eher skeptisch gegenüberstehen (ITV, S7/38; ITV1, S6/31). Dies widerspricht den Erkenntnissen von Dannhäuser (2020), wonach Social-Media-Recruiting zu den beliebtesten Methoden zählt (S. 2). Betrachtet man jedoch die Zielgruppe genauer – wie es Ullah und Witt (2018) vorschlagen (S. 298), wird deutlich, dass Sozialarbeitende Plattformen wie LinkedIn und Xing zwar kaum nutzen, jedoch durchaus über private Kanäle wie Facebook erreichbar sind und auch über diese auf Stellenangebote aufmerksam gemacht werden können. Wie in Kapitel 1.2.5 erwähnt, ist der Facebook-Messenger-Link das Wichtigste bei einer Videonachricht (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 159f). Aufgrund der zunehmenden Tendenz, Stellen auch über soziale Medien zu bewerben, wäre es sinnvoll, bereits in Ausbildungen und Studiengängen auf den Wert einer professionellen Online-Präsenz hinzuweisen und im Rahmen von Lehrveranstaltungen gemeinsam digitale Profile zu erstellen. Manche Proband:innen waren im Netz durchaus auffindbar – etwa über Facebook –, jedoch nicht auf beruflich orientierten Plattformen vertreten. Dies erschwert gezielte Recruiting-Prozesse erheblich.

Das implizites Deutungsmuster der Sozialarbeitenden Personen bezüglich SMR zeigt sich wie folgt:

- a. Social Media wird primär als privater Raum verstanden. Berufliche Selbstdarstellung im Netz wird nicht als notwendig wahrgenommen. Eine Trennung zwischen privater und beruflicher Identität ist implizit vorhanden.
- b. Plattformen wie LinkedIn oder Xing werden als „nicht passend“ zur Berufsrolle gesehen. Die Nutzung beruflicher Netzwerke erscheint vielen Sozialarbeitenden unvereinbar mit ihrem professionellen Selbstbild.

- c. Digitale Sichtbarkeit wird nicht strategisch eingesetzt. Obwohl viele Sozialarbeitende online auffindbar sind (z. B. über Facebook), fehlt meist eine gezielte Nutzung im Sinne beruflicher Präsentation oder Vernetzung.
- d. Ausbildungsbedarf besteht. Um Handlungsspielräume im Recruiting-Prozess zu erweitern, sollte das Thema digitale berufliche Sichtbarkeit bereits in Aus- und Weiterbildungen aktiv thematisiert und durch medienpädagogische Angebote begleitet werden.

3.2.1.7 Stellenwahl als Karrieresprungbrett – der karriereorientierte Typ

Der karriereorientierte Typ (GD-1, GD-4) deutet Recruiting-Prozesse implizit als strategische Entwicklungsmöglichkeiten. Die komparative Analyse zeigt, dass sich dieser Typ in zwei Ausprägungen unterteilen lässt: der verbesserungsorientierte Berufserfahrene und der zielorientierte Berufseinsteigende. Beide verbindet eine bewusste und strategische Herangehensweise an die Stellenwahl, die nicht nur von pragmatischen Faktoren wie Gehalt usw., sondern auch von karrierebezogenen Überlegungen geprägt ist. Dies lässt sich mit Martins Heideggers These in Verbindung bringen, dass der Mensch in seinem Sein stets auch mit der Zukunft in Verbindung steht (Heidegger, 2006, S. 378).

3.2.1.8 Recruiting als Katalysator für beruflichen Fortschritt für Berufserfahrene

Der Typ des verbesserungsorientierten Berufserfahrenen nimmt Recruiting als ein Mittel zum Zweck, wahr, um seine nächsten Karriereziele zu erreichen. Die Stellenwahl erfolgt unter der Prämissen, dass der nächste Karriereschritt eine Verbesserung der eigenen beruflichen Situation ermöglicht.

Als Beispiel für dieses Wahrnehmungsmuster kann die Aussage des berufserfahrenen Abraham in der Gruppendiskussion herangezogen werden:

Für mich bedeutet Recruiting ein Prozess für die Erreichung weiterer Ziele. (GD-4, S1/Z31-32)

Dies korreliert mit den Erkenntnissen von Hans-Heinz Wisotzky (2023) der betont, dass Talente aufgrund des aktuellen Arbeitskräftemangels eine starke Verhandlungsposition haben und deshalb in Recruiting-Prozessen verstärkt die Frage nach individuellen Entwicklungsmöglichkeiten in den Vordergrund rücken. Während früher Arbeitgebende die Bewerbenden prüften, treten heute berufserfahrene Personen selbstbewusst mit klaren Anforderungen an ihre potenziellen Arbeitgebenden heran. Die Stellenwahl erfolgt dabei nicht nur anhand der unmittelbaren Aufgaben, sondern unter der Prämissen, dass die Position einen messbaren Fortschritt in der eigenen Karriere darstellt (Wisotzky, 2023, S. 68). Auch bei Rütten und Verhoeven (2024) betonen, dass die Möglichkeit, Karrierewege innerhalb einer Firma aufzuzeigen, den Reifegrad des Recruitings erhöhen kann (Rütten und Verhoeven, S. 145f). Die Aussage wird in einem nüchternen, distanzierten Ton gemacht, was eine eher sachliche und wenig emotionale Beziehung zum Thema andeutet.

3.2.1.9 Stellenwahl als Matching-Prozess beim Berufseinstieg: Berufliche Kongruenz und intentionale Karriereentwicklung

Der karriereorientierte Typ mit idealistischer Tendenz verfolgt bereits beim Berufseinstieg klare Ziele. Die Analyse der Interviews zeigt, dass einige Proband:innen (ITV-1, ITV-4, GD1) schon früh wussten, in welche Richtung sie beruflich gehen wollen, und ihre Stellenwahl bewusst und gezielt trafen. Dabei spielten nicht nur Faktoren wie Gehalt oder Arbeitszeit eine Rolle, sondern vor allem auch persönliche Werte, Sinnhaftigkeit und die inhaltliche Passung zum eigenen Entwicklungsweg.

So hatte eine Proband:in (ITV-2) von Anfang an den Wunsch, im Flüchtlingsbereich zu arbeiten:

„Also ich war mit der Idee beschäftigt, dass ich, dass ich gerne mit geflüchteten Personen arbeiten würde.“ (ITV-2, S4/25-26)

„[...] für mich war es total spannend, so total am Puls der Zeit zu arbeiten bei einem geschäftsrechtlichen Thema.“ (ITV-2, S4/39-5/1)

Eine andere Probandin (ITV-1) hatte bereits während der Ausbildung eine klare Vorstellung von ihrem beruflichen Weg und handelte gezielt danach:

„Bei mir war es immer so, dass ich gewusst habe, ich möchte mit Jugendlichen arbeiten. Und ich habe eigentlich dieses Jugendcoaching für mich immer als sehr spannend und interessant gefunden [...] und das war auch der Grund, warum ich dort überhaupt ein Praktikum machen wollte, weil ich schon im Kopf gehabt hatte, dass ich mich dann irgendwann dort bewerben kann [...], ich habe von Anfang an eigentlich relativ klare Vorstellungen gehabt und bin dem Ziel auch sehr klar gefolgt.“ (ITV-1, S5/Z33-S6/4)

Diese Beispiele zeigen, dass ein Bewerbungsprozess nicht nur als reine Jobsuche zu sehen ist, sondern als bewusste Chance, persönliche Ziele zu verwirklichen. Im Gegensatz zu Bewerber:innen, die zufällig auf eine Stelle stoßen oder sich eher nach äußeren Umständen richten, hat dieser Typ eine klare Strategie für seine berufliche Zukunft. Dieses zielgerichtete Vorgehen kann als eine Art innerer Kompass verstanden werden, der bei beruflichen Entscheidungen als Orientierung dient.

Wie Marc Schreiber (2023) aus Sicht des Recruitings erklärt, sollte der sogenannte innere Kompass, ähnlich wie die Vision und Mission eines Unternehmens, eine klare Richtung vorgeben, dabei aber flexibel genug bleiben, um individuelle Anpassungen und Wünsche zu ermöglichen. Ein langfristiger Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren kann helfen, die eigene berufliche Orientierung zu bewahren, ohne dabei notwendige Veränderungen auszuschließen. Besonders in einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt ist es entscheidend, dass Menschen ihre berufliche Identität nicht nur an äußeren Faktoren, sondern vor allem an ihren eigenen Werten und Zielen ausrichten (Schreiber, 2023, S. 168). Wer seinen inneren Kompass kennt, kann fundiertere Entscheidungen treffen und langfristig eine erfüllende berufliche Laufbahn gestalten. Ein gut gestalteter Recruiting-Prozess sollte demnach nicht nur die Anforderungen des Unternehmens berücksichtigen, sondern Bewerber:innen auch die Möglichkeit bieten, ihre eigene berufliche Identität mit der Stelle abzugleichen.

Die Aussage einer Probandin (ITV-1) zeigt zusätzlich, dass für zielorientierte Berufseinsteiger:innen eine Übereinstimmung zwischen individuellen Interessen und Anforderungen an die beruflichen Kompetenzen besonders relevant ist:

„Also bei mir sind es einfach wirklich die Jugendlichen und der Bereich, in dem ich arbeite – spiegelt auch ganz gut meine Kompetenzen wider, auch meine Vorerfahrungen.“ (ITV1, S6/Z10-13)

Laut Jansen (2023) handelt es sich hierbei um eine Laufbahnanforderung, die mit einer potenzialbezogenen Passung einhergeht (Jansen, 2023b, S. 4). Aus phänomenologischer Perspektive zeigt sich hier eine intentional ausgerichtete Wahrnehmung: Die Entscheidung für eine Stelle erfolgt nicht allein aufgrund objektiver Kriterien, sondern über die Weise, wie sich berufliche Identität und das Stellenangebot aufeinander beziehen. Das Datenmaterial legt nahe, dass strategisch orientierte Berufseinsteiger:innen ihre Karriere nicht als zufälliges Ereignis verstehen, sondern als bewusste und geplante Entwicklung, die Vergangenheit und Zukunft in einem sinnhaften Zusammenhang verknüpft. Diese Haltung spiegelt Heideggers Verständnis wider, dass die Zeitlichkeit des Daseins in der ständigen Bezogenheit auf das Gewesene und das Kommende besteht (Heidegger, 2006, S. 387). Auch Fuchs (2007) betont, dass sich Entscheidungen immer im Horizont eines zukünftigen Selbstvollzugs entfalten, in dem Vorstellungen von der eigenen Entwicklung wirksam werden (Fuchs, 2007, S. 106f).

Das Recruiting von Sozialarbeiter:innen sollte daher auf diese Wahrnehmungsmuster eingehen und gezielte Touchpoints im Ausbildungsbereich schaffen, um eine frühzeitige Bindung an das Berufsfeld zu fördern:

3.2.1.10 Recruiting als phänomenologisches Übergangserlebnis – Erstkontakt im Rahmen von Ausbildungen

Aus phänomenologischer Sicht stellt der erste Kontakt mit einer Organisation im Rahmen von Ausbildung oder Studium ein sensibles Übergangserlebnis dar. Die Interviewaussage der Probandin (ITV-1) verweist nicht auf eine bewusste strategische Entscheidung, sondern auf ein atmosphärisches „Hinübergleiten“ in eine berufliche Orientierung:

„Da ich eben bei meinem Studium der Soziologie den ersten Kontakt gehabt habe, weil wir dort einen Workshop hatten und wir waren einfach bei <Träger> und haben uns da mal quasi angeschaut, was das ist. Und so bin ich das erste Mal überhaupt auf das Ganze aufmerksam geworden.“ (ITV1, SS6/Z10–13)

Das Datenmaterial zeigt, dass ein erstes Wahrnehmen einer beruflichen Möglichkeit nicht durch bewusste Reflexion, sondern über ein leibliches Gespür für Passung, ein „Vorgefühl“, wie es Thomas Fuchs beschreibt, entstehen kann. Dieses Vorgefühl ist mehr als bloßes Erkennen, es ist eine präreflexive Erfahrung, die im Erleben des Moments selbst gründet. Wahrnehmung wird hier nicht als inneres Bild, sondern als leiblich-zwischenleibliche Interaktion mit der Umwelt verstanden (Fuchs, 2016, S. 70ff).

Die Beobachtung, dass der Übergang von Ausbildung zu Beruf als fließender Prozess empfunden wird, lässt sich mit Fuchs' Konzept der Verkörperung von Wahrnehmung verknüpfen: Entscheidungen entstehen nicht als isolierte Akte rationaler Abwägung, sondern wachsen aus der Erfahrung und der Einbettung in konkrete Situationen. Wahrnehmung ist dabei nicht rein subjektiv, sondern von Intersubjektivität geprägt (Fuchs, 2016, S. 68f). Gerade für karriereorientierte Sozialarbeiter:innen können diese ersten atmosphärischen Begegnungen mit Organisationen als berufliche Initialzündung wirken, in denen sich berufliche Vorstellungen und Identität zu entwickeln beginnen. Der erste Touchpoint wird somit zur Grundlage weiterer Entscheidungsprozesse.

3.2.1.11 Lebenswelt hat Vorrang

Der lebensweltorientierte Typ (Passagen von ITV, ITV-2, ITV-3, ITV-4,) tritt vor allem in besonderen Lebenslagen auf, in denen existenzielle Fragen wie finanzielle Stabilität, Wohnsituation, Gesundheit oder Care-Verpflichtungen im Vordergrund stehen. In diesen Phasen überwiegt die Notwendigkeit, grundlegende Lebensbedürfnisse zu sichern, gegenüber ideellen Aspekten wie Sinnhaftigkeit, ethischen Ansprüchen oder langfristiger Karriereplanung. Die Stellenwahl dient in erster Linie der Abdeckung existenzieller Grundbedürfnisse und orientiert sich weniger an individuellen Berufsinteressen oder Entwicklungsmöglichkeiten.

3.2.1.12 Existenzielle Absicherung vor Sinnhaftigkeit

Der lebensweltorientierte Typ trifft Entscheidungen über die Stellenwahl primär aus pragmatischen Gründen. Nach der Theorie von Fuchs (2007) sind seine Entscheidungen vernunftorientiert (Fuchs, 2007, S 107f). Dies spiegelt sich auch im Datenmaterial wider:

Weil ich war schon ein bissel (.) verzweifelt oder halt einfach unzufrieden, weil es schwierig war, was zu finden und bin dann über das eigentlich über den Job, den damaligen als Wohnheimbetreuerin, ich glaub über Mundpropaganda gestolpert (ITV4-S2/Z27-32)

Die Absicherung existenzieller Grundbedürfnisse, wie finanzielle Stabilität und planbare Arbeitszeiten, steht über ideellen Faktoren wie der Sinnhaftigkeit der Arbeit. Dies zeigt sich besonders in Situationen, in denen ein Wohnortswechsel, eine unsichere Arbeitsmarktsituation oder Care-Verpflichtungen die Stellenwahl beeinflusst. Mittlerweile nutzen auch Recruiting-Experten wie zum Beispiel Marcus Hein die Maslow'sche Bedürfnispyramide, die man allerdings auch kritisch hinterfragen kann, um in Zeiten von „New Work“ Menschen für ein Unternehmen zu begeistern (Hein, 2019). Diese Pyramide, die Abraham Maslow 1954 entwickelte, beschreibt eine Bedürfnishierarchie in fünf Stufen, wobei die unterste Stufe die physiologischen Bedürfnisse wie Nahrung, Kleidung und Wohnung umfasst. Danach kommen erst das Bedürfnis nach Sicherheit im Notfall, die sozialen Bedürfnisse, die Wertschätzungsbedürfnisse und als höchste Stufe die Selbstverwirklichungsbedürfnisse (Endriss, 2021, S. 110ff). In der Analyse des Datenmaterials zeigte sich, dass dieses Konzept mit den Bedürfnissen der Proband:innen übereinstimmt. Auch Schreyögg & Koch (2023) stellen fest, dass erst wenn Bedürfnisse der beiden unteren Stufe der Pyramide abgedeckt sind, über soziale Belange, Wertschätzung und Sinn eines Arbeitsplatzes gesprochen wird (Schreyögg & Koch, 2023, S. 312f).

3.2.1.13 Herausforderung Wohnortswechsel: Neu in einer Stadt

Der Wohnortswechsel stellt für Arbeitssuchende im sozialen Bereich eine erhebliche Herausforderung dar, insbesondere wenn persönliche und berufliche Netzwerke vor Ort fehlen. Am Beispiel der Probandin (ITV-2), die von Graz nach Wien übersiedelte, wird deutlich, wie stark sich ein solcher Umbruch auf den Bewerbungsprozess und die Entscheidungsfindung auswirken kann. Die Interviewsequenz zeigt eine deutliche Verunsicherung hinsichtlich der Stellensuche und der Dauer bis zur finanziellen Absicherung:

„Mein soziales Netz war nicht in Wien, deshalb war die Jobsuche damals ein nicht wissen, was es wird, wie lange ich warten muss, wie lange es dauern wird, bis ich ein Einkommen habe [...], das war viel schwieriger als jetzt.“ (ITV-2, S6/Z17-23)

Diese Aussage verdeutlicht, dass in der Anfangsphase des Wohnortswechsels vor allem strukturelle und emotionale Unsicherheiten im Vordergrund stehen.

Auch die ökonomische Dimension spielt in der Entscheidungsfindung eine zentrale Rolle. So beschreibt Probandin ITV-2 rückblickend eine hohe Abhängigkeit vom eigenen finanziellen Status sowie vom damaligen Arbeitsmarkt:

„Finanzielle Fragen waren 2015 viel stärker präsent, also ich habe viel größeren Zeitdruck gehabt, viel weniger Arbeitserfahrung natürlich auch [...] das ist jetzt auch anders, das hat sich schnell verändert, der Arbeitsmarkt war sehr, sehr anders, muss man sagen.“ (ITV-2, S6/Z17-23)

Hier wird im Material deutlich, dass prekäre finanzielle Situationen in Kombination mit einem unsicheren Arbeitsmarkt zu einem starkem Handlungsdruck führen können. Das bestätigt Leitão et al. (2013) mit ihren Studienergebnissen, dass in wirtschaftlich unsicheren Situationen die Wahrscheinlichkeit steigt, schneller einen Job zu akzeptieren, auch wenn er nicht optimal zu den Qualifikationen passt (Leitão et al., 2013, S. 388f). Somit ist die Entscheidungsfreiheit eingeschränkt. Dies beeinflusst laut Fuchs (2007) zusätzlich die Art der Entscheidung: Bewerber:innen treffen in solchen Situationen häufig in der theoretischen Anlehnung an Fuchs vernünftige oder delegierte Entscheidungen (Fuchs, 2007, S. 107f), um rasch finanzielle Sicherheit zu erlangen, etwa durch das Annehmen von Stellen mit geringer Passung.

3.2.1.14 Gesundheit schlägt Karriere – wenn Selbstfürsorge zur Strategie wird

Ein exemplarisches Beispiel für den selbstfürsorglichen Typ zeigt sich in folgendem Interviewausschnitt:

„Also den letzten Job jetzt hab ich ausgesucht, weil ich mehr in einer Verwaltungstätigkeit arbeiten wollte, weil ich einfach gesundheitliche Gründe hatte, dass ich nicht mehr an der Front sozusagen an der Basis arbeiten kann, sondern einen Bürojob gebraucht habe, wo ich vom Computer sitze und einfach mehr Ruhe hab und auch nicht so starken emotionalen und sozialen Belastungen ausgesetzt bin.“ (ITV-3, S8/Z26–32)

Diese Aussage in den Daten verdeutlicht, dass die eigene gesundheitliche Verfassung einen Einfluss auf berufliche Entscheidungen hat. Die betroffene Person beschreibt einen bewussten Rückzug aus einer emotional und körperlich belastenden Tätigkeit hin zu einem ruhigeren Büroarbeitsplatz mit dem Ziel, den eigenen gesundheitlichen Bedürfnissen gerecht zu werden. Hier zeigt sich womöglich die Strategie der Selbstfürsorge, die auf Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Stabilisierung des Wohlbefindens abzielt. Laut Knabenreich (2019) haben Arbeitnehmer:innen starkes Interesse an gesundheitsfördernden Rahmenbedingungen, und ein betriebliches Angebot für die Gesunderhaltung gilt im Recruiting-Prozess als besonders attraktiv. Auch für die Arbeitgeber:innen sind gesunde Mitarbeiter:innen ein wesentlicher Bestandteil eines gesunden Unternehmens (Knabenreich, 2019, S. 113). Auch Asshauer (2022) hebt, wie bereits in Kapitel 3.2.1.4 erwähnt, hervor, dass Gesundheits- und Wellnessangebote, von Sportprogrammen bis hin zu gesunder Ernährung, zunehmend zu entscheidenden Auswahlkriterien für Bewerber:innen werden (Asshauer, 2022, S. 80). Aus phänomenologischer Sicht lässt sich diese Entscheidung auch als Ausdruck eines Selbstschutzes deuten. Rainer Müller (2005) beschreibt Erwerbsbiografien als eng verwoben mit gesundheitlichen Prozessen: Arbeitsbedingungen wirken direkt auf das

körperliche und psychische Empfinden, prägen Selbstbild, Handlungsmuster und Identität (R. Müller, 2005, S.43). In diesem Sinne stellt die Entscheidung für einen Bürojob eventuell nicht nur eine pragmatische Anpassung dar, sondern auch einen sinnhaften biografischen Akt zur Stabilisierung des leiblichen Gleichgewichts.

Der selbstfürsorgliche Typ verkörpert somit eine wachsende Gruppe von Arbeitnehmer:innen, die bewusst arbeitsbiografische Entscheidungen im Spannungsfeld von Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Arbeitsanforderungen treffen. Für das Recruiting bedeutet dies, dass gesundheitsorientierte Arbeitsbedingungen nicht nur einen sozialen Mehrwert bieten, sondern auch strategisch entscheidend für die Mitarbeitergewinnung und -bindung sind.

3.2.1.15 Wenn Care-Verpflichtung den Takt vorgibt: Besondere Anforderungen an Dienstgebende

Das folgende Datenmaterial zeigt die Problematik der doppelten Belastung erwerbstätiger Eltern, besonders von Müttern, die häufig auf Kinderbetreuung angewiesen sind. Dies steht im Zusammenhang mit der in der Familienforschung beschriebenen Retraditionalisierung von Geschlechterrollen nach der Geburt von Kindern. Die Corona-Pandemie hat bestehende gesellschaftliche Ungleichheiten verschärft und die Mehrfachbelastung von Frauen sowie die Tatsache, dass sie ihre beruflichen Wünsche oft den Interessen der Familie unterordnen, weiter verstärkt (Krell & Sieber, 2020, S. 255).

Mhm. (.) Ähm, also ich habe eben zwei Kinder, eins ist acht Jahre und das andere ist zwei ½ Jahre. Das heißt also, meine Tochter geht jetzt in (.) in die Schule in dritte Klasse und mein Sohn ist noch zu Hause, der hat keinen Kindergartenplatz bekommen jetzt (...) und (.) ich arbeite 20 Stunden seit seinem zweiten Geburtstag, jetzt wieder seit März (.) ähm (.) und bin zurückgegangen in (...) meinen alten Job quaaasi (...). Also habe während der Karenz schon davor kurz geringfügig wieder mitgearbeitet und bin jetzt wieder mit 20 Stunden eben zurück (ITV-4, S1/Z13 - 25).

Die Analyse der Interviewpassage bestätigt die Care-Problematik von Müttern und zeigt die Bedeutung des internen Recruitings auf. Dieses stärkt einerseits die Motivation, wenn Dienstgebende auf veränderte Lebensumstände wie Kinder Rücksicht nehmen und somit auch die Mitarbeiter:innenbindung. Andererseits ermöglicht es dem Unternehmen, auf bestehendes Wissen und Erfahrung seiner Mitarbeitenden aufzubauen und so zeitliche und finanzielle Ressourcen zu sparen, die ein externes Recruiting erfordern würde. So sind interne Karrierewege für beide Seiten von Vorteil. (Rütten & Verhoeven, 2024, S. 145). Auch mit der Studie von Schalek (2024) stimmt das Analyseergebnis überein, da die angebotenen Rahmenbedingungen für die Gruppe der Betreuenden äußerst wichtig ist und sich über 80% in Teilzeitarbeit befindet. Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Optionen und familienfreundliche Zusatzleistungen spielen eine große Rolle bei der Arbeitsplatzwahl (Schalek, 2024, S. 102).

Die Rückschau einer Probandin auf ihr bisheriges Leben, zeigt in der Analyse auch den großen Unterschied zwischen einem Dasein als Dienstgeberin mit Care-Verpflichtung und ohne:

Also wenn man ungebunden ist und keine Kinder hat, also ungebunden jetzt in dem Sinne, dass man eben nicht Rücksicht nehmen muss [...] wo ich gsagt hab okay, wurscht, ich mach, ich mach Tagdienst, ich mach Nachtdienst, ich mach 24 Stunden-Dienst ist mir egal [...] weil ich kann arbeiten wann ich will. Also ich sehe das auch bei den jüngeren Kolleginnen, jetzt bei uns, die keine Kinder haben. Es ist einfach großer Unterschied. Und beim Recruiting Prozess natürlich. Also deswegen bin

ich auch jetzt glaube ich so ein bisschen auf diese ganzen zeitlichen Deadlines und bis wann man Bescheid kriegt und alles, weil man einfach PLANEN muss mit Kindern [...] Daraus ergeben sich hohe Anforderungen an den Dienstgebenden für Teilzeitarbeit. Ja, und dass sind dann natürlich hohe Anforderungen (ITV-4, S7/Z3 - 27)

Die Analyse der Passage zeigt, wie sich die Ansprüche an eine Arbeitsstelle durch das Eintreten einer Care-Verpflichtung verändern. Dies bestätigt die Studie von Schalek und Kappenbacher (2023) insofern, dass 83% der Sozialarbeiterinnen mit Kindern unter 15 Jahren in Teilzeit arbeiten und dies vornehmlich Frauen, während sich der Anteil der Männer, sofern sie Familie haben, sogar leicht verringert (Schalek, 2024, S. 50).

Die gleiche Probandin (ITV-4) spricht im Interview auch einen wichtigen regionalen Unterschied in den Möglichkeiten von Eltern aufgrund der unterschiedlichen Betreuungskapazitäten der Kindergärten in Wien und Niederösterreich an:

Wir haben keine Nachmittagsbetreuung gekriegt für meine Tochter. Ähm, ich muss das planen. Wann? Wer holt sie wann ab? Und ähm (.), für unseren Sohn haben wir eben auch mit zweieinhalb Jahren jetzt keinen Kindergartenplatz bekommen. Erst mit drei Jahren [...] also das sind dann eben die Herausforderungen, vor denen ich da jetzt stehe.

Das Datenmaterial verdeutlicht einen Aspekt, dem Recruiter:innen im Auswahlprozess verstärkt Aufmerksamkeit schenken sollten: die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unter den Bedingungen regional unterschiedlicher Betreuungskapazitäten. Die Interviewpassage zeigt, dass die Bewerberin den Recruiting-Prozess stark durch ihre familiäre Situation und die mangelnden institutionellen Unterstützungsstrukturen geprägt wahrnimmt. Die fehlende Kinderbetreuung zwingt sie dazu, den Alltag aufwendig zu organisieren und Betreuungslücken privat zu kompensieren. Die persönliche Wahrnehmung stimmt mit den regionalen Unterschieden in der Kinderbetreuung überein: Während in Wien über 60 Prozent der Zweijährigen in Betreuungseinrichtungen mit Vollzeitkompatibilität untergebracht sind, liegt dieser Wert in Niederösterreich darunter (Statistik Austria, 2024). Das implizite Deutungsmuster verweist auf ein strukturell verankertes Verständnis von Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Berufliche Entscheidungen erscheinen nicht als Ausdruck individueller Wahlfreiheit, sondern als notwendige Reaktion auf fehlende Betreuung und damit eingeschränkte Handlungsoptionen. Die Verantwortung für die Organisation des Alltags wird von der Bewerberin übernommen, strukturelle Defizite werden als gegebene Realität akzeptiert. Entscheidungsprozesse sind dabei eng mit der konkreten Lebenssituation verbunden. Sie sind nicht rational im klassischen Sinne, sondern durch Unsicherheiten, Planungsdruck und emotionale Belastungen geprägt. Damit wird deutlich, dass Recruiting-Prozesse die Lebensrealitäten der Bewerber:innen nicht nur berücksichtigen, sondern aktiv mitdenken müssen, vor allem dort wo strukturelle Bedingungen wie Kinderbetreuung die Entscheidungsfreiheit erheblich einschränken. Deshalb schlägt Wisotsky (2023) das Erstellen einer Candida Persona vor (Wisotsky, 2023, S. 80), die in Kapitel 1.7.3 beschrieben ist.

3.2.1.16 Zusammenfassung für Phase I der Candidate Journey:

In der ersten Phase der Candidate Journey zeigt sich, wie stark die Wahrnehmung des Recruiting-Prozesses durch biografische Vorerfahrungen, persönliche Netzwerke und aktuelle Lebenslagen geprägt ist. Kaum jemand findet Stellen rein über anonyme Ausschreibungen – vielmehr entfaltet sich der Zugang über implizites Erfahrungswissen und soziale Kontakte. Die Wahrnehmung ist dabei

nie neutral, sondern immer durch die individuelle Lebensrealität gerahmt. Berufserfahrene Sozialarbeiter:innen mit gut etablierten Netzwerken wählen neue Stellen fast ausschließlich über Empfehlungen. Vertrauen in bekannte Strukturen und Menschen steht im Vordergrund, die Entscheidung erfolgt auf Basis kollektiver Erfahrungen. Angebote außerhalb des eigenen Netzwerks werden kaum beachtet. Sozialarbeiter:innen in Übergangssituationen – etwa nach Pausen, Umzügen oder mit Care-Verpflichtungen – reagieren besonders sensibel auf atmosphärische Signale wie Verlässlichkeit, Vertrautheit und Sicherheit. Ihre Entscheidungen zielen weniger auf inhaltliche Herausforderungen als auf Vereinbarkeit mit ihrer privaten Realität. Am Beginn der beruflichen Laufbahn oder im Quereinstieg dominieren reaktive Muster. Chancen werden ergriffen, wenn sie sich durch andere ergeben. Entscheidungen wirken weniger geplant als durch äußere Impulse ausgelöst. Häufig wird die Verantwortung an „Glück“ oder Kontakte delegiert. Dies kann mit einer externalisierten Kontrollüberzeugung verbunden sein.

Entscheidungen entstehen nicht allein im Kopf, sondern in Beziehung zur eigenen Lebenswelt. Sie sind körperlich, affektiv und von Stimmungen durchdrungen. Sie sind geprägt von Scham, Vorfreude, Unsicherheit oder lustvollem Interesse. Die zentrale Frage lautet meist nicht: „Ist das die richtige Stelle?“ – sondern: „Passt das jetzt zu mir und meinem Leben?“

Für die Praxis heißt das: Standardisiertes Employer Branding reicht nicht. Es braucht Resonanzräume, in denen Bewerber:innen sich und ihre Realität wiederfinden. Für strategisch Netzwerkende sind persönliche Kontakte entscheidend, mehr Wirkung als jede Ausschreibung haben Empfehlungen und Vertrauenspersonen. Gelegenheitswahrnehmende profitieren von offenen Formaten wie Hospitationen oder informellen Einladungen. Karriereorientierte achten stark auf stimmige Entwicklungspfade und Identitätsangebote. Weniger versprechen und mehr zeigen, könnte hier als Motto genannt werden. Lebensweltorientierte Bewerber:innen brauchen Planbarkeit, Verlässlichkeit und Verständnis für ihre Alltagsrealität, nicht als Benefit, sondern als Voraussetzung.

3.2.2 Deutungs- und Entscheidungsmuster in Phase II – Bewerbung

Diese Phase der Candidate Journey umfasst den Bewerbungsprozess und im Besonderen das Bewerbungsgespräch. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse dieser Phase bezüglich der Subforschungsfrage II dargestellt.

3.2.2.1 Recruiting aus zweierlei Perspektive

In der Gruppendiskussion (GD), an der auch leitende Personen teilnahmen (GD-1, GD-2, GD-3), wurde deutlich, dass es bei jenen, die sowohl selbst auf Stellenangebote reagieren als auch Personal auswählen, eine zusätzliche Wahrnehmungsebene gibt. Sie nehmen Recruiting Prozesse gleichzeitig aus zwei Perspektiven wahr. Aus der Sicht der Bewerbenden und der Einstellenden (GD-2 S6/4-7; GD-1, S11/13-15; GD1 S21/18-25, GD-3, S8/12-14). Diese doppelte Perspektive zeigt, dass sie fähig sind, zwischen beiden Rollen hin- und herzuwechseln und dabei sowohl die Erwartungen als auch die Bedürfnisse beider Seiten zu verstehen und im Bewerbungsprozess darauf Rücksicht zu nehmen. Weiters könnte auch interpretiert werden, dass sie im erstmaligen Zusammenkommen ihr Stellung in der Arbeitswelt durch das Ansprechen ihrer Leitungsposition den anderen kommunizieren möchten.

Ein exemplarisches Beispiel für einen Rollenwechsel findet sich in folgender Passage:

[...] und das ist eben New Work. Es wird viel, viel agiler in der Arbeitswelt und ich merke es auch in meinem Team und wie mein Team in den letzten 2 Jahre zusammengesetzt war, mit so unterschiedlichen Stunden und 21 Stundenkontingenten (GD-2, S15/19-22)

Die Analyse der Kommunikation in der Gruppendiskussion (GD) zeigt, dass Recruiting nicht nur ein Auswahlverfahren ist, sondern ein wechselseitiger Prozess, in dem sowohl Organisationen als auch Bewerber:innen passende Entscheidungen treffen müssen. Dabei berücksichtigen sie nicht nur formale Kriterien, wie in diesem Beispiel die Zeit, sondern auch Fragen der Passung. Gleichzeitig zeigt sich darin ein ethischer Aspekt des Recruitings (siehe Kapitel 1.6): Die Befragten reflektieren, wie sie selbst als Bewerbende behandelt werden wollen, und übertragen dieses Verständnis auf ihr eigenes Handeln als Entscheidende. Das korreliert mit Irrlitz (2015), dass Handlungen so ausgeführt werden, dass sie allgemeingültig als gut verstanden werden (Irrlitz, 2015, S. 47) Das lässt erkennen, dass sie den Auswahlprozess als gemeinsame Verantwortung verstehen und nicht nur als Macht über andere, sondern auch als sensibler Umgang mit biografischen Realitäten.

3.2.2.2 Wer entscheidet über die qualifikatorische Passung? Leitung oder Team?

Inwieweit Ausbildungsabschlüsse eine Aussage zur qualifikatorischen Passung eines Arbeitssuchenden geben, wurde von den Proband:innen in der Gruppendiskussion aus unterschiedlichem Erfahrungshintergrund diskutiert. Im Austausch um die Rolle des Teams, ging es stark darum, wer die qualifikatorische Passung im Sinne von Jansen et al. (Jansen et al, 2023b, S.4) feststellen sollte.

Das Team [...] die wollen dich auflaufen lassen oder so. Also da ist nicht um Fachlichkeit gegangen meines Erachtens, sondern eher um persönliche Befindlichkeit.“ (GD-2, S4/36-37)

Diese Passage verweist auf ein implizites Deutungsmuster, das sich quer durch mehrere Interviews (ITV, ITV-1, ITV-3; GD) zieht und Entscheidungen beeinflusst: Die Wahrnehmung, dass in bestimmten Auswahlprozessen persönliche Dynamiken, Machtverhältnisse oder Befindlichkeiten eine größere Rolle spielen als objektivierbare fachliche Kriterien. Solche Erfahrungen können als Indikator für eine mangelnde professionelle Haltung im Recruiting gelesen werden.

Es muss die Aufgabe der Leitungsposition sein, die Fachlichkeit der Bewerberin oder des Bewerbers einzuschätzen und nicht des Teams in erster Linie. (GD-1, S11/11-18)

Die Analyse der Aussage der Probandin zeigt, dass sie Team und fachlicher Leitung klar unterschiedliche Rollen und damit einhergehende Verantwortlichkeit und Entscheidungsgewalt zuschreibt.

3.2.2.3 Supervision als Entscheidungshilfe für Berufserfahrene

Die Bedeutung von Supervision als Entscheidungshilfe wird in der Gruppendiskussion eindrücklich sichtbar. Eine Person schildert, wie sie sich zunächst stark für eine Stelle interessierte, sich jedoch im Zuge eines Supervisionsprozesses gegen diese entschied.

Also die Stelle an sich hätte mich voll interessiert, ich hab dann im Rahmen von Supervision [...] darüber nochmal reflektiert, meine Supervision hat zu mir gesagt, wenn sie eines in 20 Jahren Sozialarbeiterfahrung gelernt hat, ist, dass es immer gut war, aufs Bauchgefühl zu hören. Und ich finde, das Team ist sooo wichtig, ich merke es auch jetzt in der Arbeit [...] Ja, ich hab dann einfach gesagt. (GD S2/26-34)

Diese Analyse der Passage zeigt, wie intuitive Wahrnehmung, persönliche Werte (wie die Bedeutung eines stimmigen Teams) und professionelle Reflexionsräume zusammenwirken. Die Entscheidung wurde nicht auf Grundlage formaler Kriterien getroffen, sondern basiert auf einer atmosphärischen Resonanz, die sich im Nachdenken über das eigene Empfinden und im Gespräch mit der Supervisorin verfestigte. Thomas Fuchs (2007) beschreibt solche Entscheidungsprozesse als „reifende“ Vorgänge, in denen sich rationale Erwägungen und leiblich-affektive Vorahnungen wechselseitig beeinflussen. Im gelingenden Fall stellt sich eine gespürte Kongruenz ein, ein Moment, in dem sich die Entscheidung als stimmig anfühlt und nicht weiter begründet werden muss (Fuchs, 2007, S. 111ff). Die Formulierung „ich hab dann einfach gesagt“ verweist genau auf diese Form der intuitiven Entschiedenheit, die von innen her als richtig empfunden wird. Auch Meng et al. (2024) betonen die Rolle von Intuition in Entscheidungssituationen rund um eine Stellenwahl, hinterfragen sie jedoch kritisch (Meng et al., 2024, S.18). Während solche Entscheidungen nicht zwangsläufig zu optimalen Ergebnissen im Sinne von Meng et al. führen, können sie durch emotionale Klarheit und einem starken Selbstbezug getragen sein, wenn sie in professionellen Settings wie der Supervision gespiegelt und legitimiert werden

Das implizite Deutungsmuster in dieser Interviewpassage liegt in der verinnerlichten Annahme, dass intuitive Stimmigkeit und zwischenmenschliche Passung gegenüber rationalen oder formalen Entscheidungskriterien höher zu gewichten sind, wenn sie durch Erfahrung (der Supervisorin) und Reflexion (im professionellen Rahmen der Supervision) bestätigt werden.

3.2.2.4 Räumliche Voraussetzung als Ausdruck von Atmosphäre

Im Rahmen der Analyse des intuitiv-passungsorientierten und des stimmungsgeleitenden Typs wird deutlich, dass räumliche Eindrücke für manche Bewerber:innen im sozialen Bereich eine zentrale Rolle im Entscheidungsprozess spielen. In den drei folgenden Interviewpassagen zeigt sich, wie sehr die physische Umgebung mit der emotionalen und atmosphärischen Wahrnehmung eines potenziellen Arbeitsplatzes verwoben ist: Der intuitiv-passungsorientierte Typ

Für mich war es eine Grundvoraussetzung, dass ich mir das Haus-die Einrichtung vorher anschauen kann, bevor ich mich dafür entscheide (ITV2, S3/13-15)

Ahm natürlich, wenn ich einen Raum betrete, kriege ich ein 13 Gefühl für den Raum (GD-2, S15/13-14)

Ich habe mich dort total wohlgeföhlt – die Atmosphäre war wirklich angenehm. Ausschlaggebend für meine Entscheidung war, dass ich einfach sehen wollte, wie es dort aussieht. Dann habe ich mich dafür entschieden, weil es sich so anders angefühlt hat als mein vorheriger Arbeitsplatz. Es war für mich mehr ein Zuhause, ein richtiges Haus mit einem großen Garten, nicht nur eine Einrichtung. Als ich dort ankam, hatte ich sofort tausend Ideen, wie man dort arbeiten und was man umsetzen könnte.(GD 2, S13/28-37)

In allen Aussagen zeigt sich ein stark phänomenologisch geprägtes Wahrnehmungsmuster: Der Entscheidungsprozess basiert weniger auf rationaler Abwägung von Fakten als auf der

atmosphärischen Wirkung des Ortes. Der Begriff „Zuhause“ verweist auf ein tiefes Bedürfnis nach emotionaler Sicherheit und Zugehörigkeit. Die Entscheidung für eine Stelle wird nicht als rein funktionale Wahl verstanden, sondern als körperlich gespürte Stimmigkeit – vermutlich ein Moment der Kongruenz zwischen Selbstbild und äußerem Setting. Dieses Deutungsmuster steht im Einklang mit der im Kapitel 1.8.4. beschriebenen spontan-intuitiven Entscheidung, bei der das leiblich-affektive Erleben der Situation handlungsleitend wird (Fuchs, 2007, S. 111f).

3.2.2.5 Wenn der Mix den Ausschlag gibt

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass oft die richtige Mischung das Angebot schmackhaft macht. Beim vorwiegend stimmungsgeleiteten Typ (ITV-1) in unserer Arbeit spielten in der Bewerbungsphase II gleich drei Faktoren eine Rolle. Auf die Frage, was denn das ausschlaggebende Kriterium für das Annehmen der Stelle war, antwortet die Person, dass für sie drei Kriterien ausschlaggebend waren:

Genau, so die Arbeit, was ich im Praktikum gemacht habe, da durfte ich die ersten Sachen mal kennenlernen, dann das Zwischenmenschliche und natürlich auch der Arbeitsort, der nahe an meinem Wohnort ist. Also es waren halt dann 3 Kriterien, die zusammengespielt haben, um die Entscheidung dann quasi wirklich so zu treffen, wie ich sie getroffen habe. (ITV-1, S6/Z 17-26)

In der Interviewpassage wird deutlich, dass nicht ein einzelnes Kriterium ausschlaggebend war, sondern drei Aspekte gemeinsam zur Entscheidung führten: die inhaltliche Nähe zur bisherigen Praktikumserfahrung, eine als stimmig empfundene zwischenmenschliche Atmosphäre sowie die räumliche Nähe zum Wohnort. Diese Kriterien bildeten in ihrer Verbindung die Grundlage für die Entscheidung zur Stellenannahme. Das zugrunde liegende implizite Deutungsmuster verweist auf ein ganzheitliches Verständnis von Passung, die in Kapitel 1.10 theoretisch ausgeführt ist: Die Entscheidung ergibt sich nicht aus einer linearen Abwägung einzelner Argumente, sondern aus einer subjektiv stimmigen Konstellation. Es wird deutlich, dass sich die interviewte Person an einem habitualisierten Orientierungswissen orientiert, bei dem biografische Erfahrung, Alltagstauglichkeit und emotionale Resonanz gleichwertig ineinander greifen. Entscheidungen entstehen in diesem Fall nicht auf rein rationaler Basis, sondern im Kontext einer erlebten Kohärenz. Im Sinne von Fuchs (2007) lässt sich dies als stimmige Fügung deuten: Die Entscheidung erscheint nicht beliebig, sondern ist durch das Zusammenspiel relevanter, auch affektiver und praktischer Faktoren geprägt, mit denen sich die Person identifizieren kann (Fuchs, 2007, S. 111ff). Auch Recruiting-Coach Zaborowski bestätigt diese Lesart, wenn er festhält, dass es stets das Gesamtpaket ist, das für Bewerber:innen ausschlaggebend ist und dass die menschliche Qualität im Prozess entscheidend sein kann (Zaborowski, 2016, S. 154f). Die Analyse der Daten legt somit nahe, dass Entscheidungen vor allem dann als einfach erscheinen, wenn mehrere Aspekte subjektiv als stimmig miteinander erlebt werden.

3.2.2.6 Das Gewicht des Zwischenmenschlichen im Recruiting-Prozess

Die Bedeutung zwischenmenschlicher Aspekte im Recruiting-Prozess wurde nicht nur von eben angeführter Person als wichtiges Entscheidungskriterium genannt. Sondern auch von den Interviewpartner:innen (ITV-3, S7/33, GD-1, S11/Z28-34). In den Erzählungen zeigt sich, dass die Qualität der persönlichen Begegnung, beim Vorstellungsgespräch oder beim Schnuppertag als

relevanter Entscheidungsfaktor wahrgenommen wird. Die folgende Interviewpassage verdeutlicht diesen Effekt.

Ich glaub das ausschlaggebende Kriterium wird früher oder später immer das Zwischenmenschliche sein, weil ich wenn man sich in einer Firma nicht wohlfühlt und die Atmosphäre nicht passt oder man nicht zusammenpasst, was einfach auch passieren kann was einfach auch passieren kann, dann wird das wahrscheinlich ja auch ein Grund sein, warum man Personen nicht nehmen kann, weil wenn man sein Team kennt, dann weiß man oft auch, welche Teamkonstellationen funktionieren können und welche Personen auch reinpassen. (ITV-2 S7/Z36-39, S8/Z1-4)

Die Aussage transportiert die Vorstellung, dass die Passung, wenn sie als zwischenmenschliche und atmosphärische Stimmigkeit verstanden wird über formale Qualifikation hinausgeht. Das stimmt mit der Theorie der bedürfnisbezogenen Passung überein (Jansen et al., 2023b, S. 3) Das „Zwischenmenschliche“ fungiert hier als ein Filter, der die Eignung für eine Anstellung nicht nur ergänzt, sondern im Zweifelsfall überlagert. Hier wird ein Deutungsmuster sichtbar, das den sozialen Raum als resonanzfähiges Bezugssystem begreift: Nur wer zwischenmenschlich mit der Atmosphäre des Teams schwingt, wird als geeignet empfunden. Dieses Muster verweist auf ein habituelles Wissen über Teamprozesse, das sich weniger an expliziten Kriterien als an atmosphärischen Eindrücken orientiert.

Die Analyse der weiteren Textpassagen (ITV-2, S.13/Z7-8, ITV-2 S12/Z8-9) zeigt, dass eine Entscheidung im Recruiting- Prozess etwas Beidseitiges ist. Also das Zwischenmenschliche von beiden Seiten passend wahrgenommen werden muss.

3.2.2.7 Zusammenfassung der Phase II der Candidate Journey

Die Analyse der Daten zeigt, dass Sozialarbeiter:innen Bewerbungsgespräche als vielschichtige Entscheidungssituationen erleben, in denen persönliche Wahrnehmungen, berufliche Vorerfahrungen und zwischenmenschliche Eindrücke ineinander greifen. Dabei werden verschiedene Deutungsmuster sichtbar, aus denen sich konkrete Handlungspraxen ableiten lassen. Besonders deutlich wird, dass eine doppelte Perspektive ethisch reflektierte Entscheidungsprozesse unterstützt. Sozialarbeiter:innen, die sowohl als Bewerber:innen als auch in leitender Funktion Erfahrungen gesammelt haben, bringen womöglich ein geschärftes Rollenverständnis in den Recruiting-Prozess ein. Ihre Vorerfahrungen ermöglichen es ihnen, Erwartungen differenziert wahrzunehmen und jene Maßstäbe, die sie an Arbeitgeber:innen anlegen, auch auf sich selbst zu übertragen. Zwischenmenschliche Dynamiken haben einen spürbaren Einfluss auf die Entscheidungsfindung. Persönliche Begegnungen, soziale Interaktionen und der Austausch in Reflexionsräumen wie der Supervision tragen dazu bei, das subjektive Empfinden eines stimmigen Angebots zu prüfen. Die Wahrnehmung innerer Klarheit entsteht dabei nicht selten im Zusammenspiel mit Rückmeldungen aus dem Umfeld und früheren Erfahrungen. Auch die atmosphärische Passung wird von vielen als maßgebliches Kriterium erlebt. Die Gestaltung der Räume, die Stimmung im Gespräch und das persönliche Auftreten der Beteiligten beeinflussen, ob ein Arbeitsplatz als passend empfunden wird. Die Entscheidung selbst wird nicht als einmaliger Moment wahrgenommen, sondern als Prozess, der sich über mehrere Phasen hinweg entfaltet. Persönliche Lebenssituation, bisherige Erfahrungen und situative Eindrücke wie der Verlauf des Gesprächs werden fortlaufend gegeneinander abgewogen. In diesem Prozess verstehen sich Sozialarbeiter:innen nicht als passive Objekte, sondern als aktive Entscheidungsträger:innen, die das Angebot einer Organisation selbstbewusst im Licht ihrer biografischen

Hintergründe und beruflichen Vorstellungen prüfen. Dabei kann es vorkommen, dass subjektive Eindrücke und zwischenmenschliche Wahrnehmungen für die Entscheidung letztlich bedeutsamer sind als rein fachliche Kriterien.

3.2.3 Deutungs- und Entscheidungsmuster in Phase III - Onboarding und Bindung

Die dritte Phase der Candidate Journey beinhaltet den Übergang vom Vertragsabschluss zum Onboarding. Im Anschluss werden die zentralen Ergebnisse dieser Phase in Bezug auf die Subforschungsfrage II aufgezeigt

3.2.3.1 Onboarding – unterschätztes Entscheidungskriterium

Im Verlauf des Interviews (ITV-2) wird deutlich, dass das Onboarding von der befragten Person zunächst nicht unmittelbar als Bestandteil des Recruiting-Prozesses verstanden wurde. Erst durch die gezielte Nachfrage im Gespräch (ITV2-) beginnt eine Reflexion über dessen Bedeutung für die längerfristige Bindung an eine Organisation.

„Ja, das Onboarding ist interessant, dass du sagst, dass das zum Bewerbungsprozess dazugehört, macht schon irgendwie Sinn, natürlich, weil es eigentlich noch wahrscheinlich die Phase ist, wo man sich überhaupt erst entscheidet zu bleiben.“ (ITV2, S10, Z1–4)

Die Analyse dieser Aussage verdeutlicht, dass das Onboarding von der Probandin nicht als fester Bestandteil eines Recruiting-Prozesses wahrgenommen wurde, sondern eher als nachgelagerte Phase. Erst im Gespräch wird eine Neubewertung vorgenommen, die dem Onboarding retrospektiv eine entscheidende Funktion für die Entscheidung zur längerfristigen Bindung an eine Organisation zuschreibt. Diese Sichtweise unterscheidet sich deutlich von gängigen Fachpositionen im professionellen Recruiting, in denen Onboarding längst als strategisch relevantes Element gilt. So ergibt eine Untersuchung dass 53,6% der Recruiter:innen das Bewerbungsverfahren erst nach dem Onboarding als abgeschlossen sehen (Jansen et al., 2023a, S. 412). Die Passage zeigt exemplarisch, wie subjektive Wahrnehmung und professionelle Standards auseinanderklaffen können – und wie wichtig es ist, Onboarding nicht nur organisatorisch, sondern auch kommunikativ als integralen Bestandteil des Recruitings sichtbar zu machen.

Im Vergleich dazu zeigt das Datenmaterial, dass berufserfahrene Menschen Onboarding-Prozesse vergleichen und auch die Wichtigkeit dieser Phase erkennen.

Das finde ich eine unheimlich wichtige Phase für die Mitarbeiter:innenbindung und dass man mich freuen muss, momentan zu den Leuten zu kommen und wenn die Person dann da ist und man investiert da am Anfang in den ersten 1,2,3 Monate, das muss eigentlich gar nicht so lang sein, vielleicht sind es auch nur Wochen, also es muss einfach jemand da sein, wo man das Gefühl hat wann immer ich etwas brauche, dann kümmert sich jemand, dann ist wer da und vielleicht sind das tatsächlich sogar nur Wochen, nicht einmal Monate, und wenn das gut funktioniert, glaube ich schon, dass man eine gute Basis dafür (.) bietet, dass man sich nicht so schnell verabschiedet (Quelle)

3.2.3.2 Bindung durch positives soziales Umfeld

In der folgenden Textpassage drückt die Probandin als stimmungsgeleiteter Typ (ITV-2) aus, dass die Zeit des Probemonats eine Möglichkeit ist, um Beziehung aufzubauen.

[...] wenn man die Leute noch besser kennenlernen würde, ist eh das Probemonat und natürlich irgendwie dafür da (ITV2, S10/Z1-4)

Die Bedeutung persönlicher Begegnungen während des Onboardings wird sowohl in der Fachliteratur als auch im Interview (ITV-2) deutlich. Hier kommt die Probandin als sicherheits- und stabilitätsorientierte Typ zum Vorschein.

„Ich glaube diese erste Phase – das Kennenlernen, einführen in den Verein, vertraut machen, eine Vertrauensbasis aufbauen, Beziehungen legen – also wenn man das gut schafft, dann schafft man eine Basis, und wenn einem das wichtig ist, dann glaube ich auch, dass sich Leute nicht so schnell verabschieden“ (ITV-2, S3, S12/Z30-33).

Die Analyse der Interviewaussage verweist auf ein implizites Deutungsmuster, das den Aufbau stabiler Beziehungen als entscheidenden Erfolgsfaktor für die langfristige Mitarbeiter:innenbindung interpretiert. Es zeigt sich, dass persönliche Nähe und emotionale Sicherheit in der frühen Phase nicht nur zur Orientierung beitragen, sondern auch als präventives Moment gegen Fluktuation wirken können. Laut Wisotzky (2023) erleichtern zum Beispiel persönliche Termine die interne Vernetzung mit künftigen Kolleg:innen, wenn ein längerer Zeitraum zwischen alter und neuer Anstellung liegt. Solche Begegnungen, etwa im Rahmen von Teamevents oder internen Veranstaltungen, tragen zur sozialen Integration bei und stärken die emotionale Bindung an das neue Arbeitsumfeld (Wisotzky, 2023, S.191).

Fehlt eine strukturierte Willkommenskultur, etwa durch gezielte Onboarding-Maßnahmen oder transparente Kommunikation im Recruiting-Prozess, kann dies zu einem negativen Erleben führen.

3.2.3.3 Zusammenfassung der Phase III der Candidate Journey

Die dritte Phase der Candidate Journey zeigt, dass das Onboarding von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern unterschiedlich eingeordnet wird. Während einige es zunächst nicht als Teil des Recruiting-Prozesses betrachten, erkennen andere – insbesondere Berufserfahrene – seine Bedeutung für die längerfristige Bindung an eine Organisation. Die Analyse verdeutlicht, dass Onboarding nicht nur eine organisatorische Maßnahme ist, sondern ein Moment, in dem sich entscheidet, ob eine getroffene Wahl als stimmig erlebt wird.

Zentral ist dabei das soziale Umfeld. Vertrauen, persönliche Ansprechpartnerinnen und eine strukturierte Einführung fördern Orientierung und Zugehörigkeit. Fehlen diese, entsteht Unsicherheit, besonders bei Neuankömmlingen oder nach einem Ortswechsel. Onboarding wirkt somit als frühe Weichenstellung für Stabilität und Verbleib.

Die in den vorhergehenden Kapiteln dargestellten Analyseergebnisse bilden die Grundlage für die nachfolgende Diskussion, in der die zentralen Erkenntnisse entlang der beiden Subforschungsfragen systematisch zusammengefasst und im Hinblick auf die Hauptforschungsfrage reflektiert werden.

4 Diskussion

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Untersuchung entlang der beiden Subforschungsfragen strukturiert dargestellt und diskutiert. Die theoretische Verankerung der Ergebnisse erfolgte dabei bereits im Rahmen der rekonstruktiven Auswertung (siehe Kapitel 2.3). Die dort eingebettete Kontextualisierung der Typen und Entscheidungsmodi auf Basis relevanter Theorien ermöglichte eine differenzierte Interpretation individueller Wahrnehmungs- und Deutungsmuster sowie eine Einordnung hinsichtlich der ethischen und organisatorischen Anforderungen. Aus dieser mehrdimensionalen Analyse leitet sich die Beantwortung der Hauptforschungsfrage ab.

4.1 Erkenntnisse bezüglich der Subforschungsfrage I

Khalili Sabrina

Die Untersuchung zielte darauf ab, zu erfassen, nach welchen Kriterien Sozialarbeiter:innen Recruiting-Formen beurteilen und welche organisatorischen und ethischen Erwartungen sie dabei mitbringen. Die folgende Analyse der Subforschungsfrage basiert auf einer differenzierten Auswertung der erhobenen Daten:

Wie bewerten Sozialarbeiter:innen unterschiedliche Recruiting-Formen bezüglich ihrer ethischen und organisatorischen Anforderungen?

Die Untersuchung zeigt, dass Sozialarbeiter:innen Recruiting-Formen mittels ihrer organisatorischen Effizienz und ethischen Prinzipien bewerten. Während die einen Bewerber:innen einen transparenten, klar strukturierten und barrierefreien Bewerbungsprozess bevorzugen, legen andere besonderen Wert auf die Vermittlung organisationaler Werte, Diversität oder auf das Employer Branding. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Bewertung von Recruiting-Formen von individuellen Wertevorstellungen oder mit der Recruiting-Methode stark abhängt.

Ein entscheidender Faktor in der Bewertung ist die organisatorische Effizienz des Recruiting-Prozesses. Bewerber:innen erwarten eine unkomplizierte Recruiting-Methode, klare Strukturen und verlässliche Rückmeldungen. Verzögerungen, komplexe Bewerbungsplattformen oder intransparente Abläufe werden als negativ bewertet. Wichtig ist die Möglichkeit, realistische Einblicke in die künftige Arbeitsstelle zu erhalten. Dies umfasst präzise formulierte Stellenanzeigen, die klare Erwartungen an die Position kommunizieren, sowie Bewerbungsgespräche, die nicht nur die fachliche Eignung abfragen, sondern auch eine authentische Darstellung der Arbeitsrealität ermöglichen. Unrealistische oder unehrlich wirkende Darstellungen der tatsächlichen Arbeitsanforderungen können sich auf die Entscheidung auswirken.

Ein weiterer Aspekt, der in der Bewertung von Recruiting-Methoden eine Rolle spielt, ist der Einsatz digitaler und KI-gestützter Auswahlverfahren. Manche Proband:innen nehmen diese Technologien als hilfreiche Unterstützung wahr, dennoch äußern sie bisweilen Skepsis oder Ablehnung. Diese

Ablehnung könnte der geringen Erfahrung der Proband:innen mit KI geschuldet sein. Kritisch wird vor allem eine algorithmische Vorauswahl betrachtet, die ohne menschliche Bewertungsinstanzen erfolgt. Hier besteht die Befürchtung, dass soziale Kompetenzen und individuelle Qualifikationen nicht ausreichend berücksichtigt werden. Die Proband:innen bevorzugen, dass ihre Unterlagen von Menschen gelesen und Entscheidungen über die Einladung zum Bewerbungsgespräch nicht durch automatisierte KI-Tools getroffen werden.

Neben den organisatorischen Faktoren werden ethische Prinzipien als Bewertungsgrundlage herangezogen. Bewerber:innen erwarten, dass sich die Werte einer Organisation im gesamten Recruiting-Prozess widerspiegeln. Jeder Touchpoint entlang der Candidate Journey wird von den Bewerber:innen interpretiert und bewertet und mit der eigenen sowie mit der organisationalen Wertehaltung abgeglichen. Besonders wichtig ist, dass Gleichberechtigung, Partizipation, Inklusion oder Diversität nicht nur in der Außendarstellung, sondern auch im Bewerbungsverfahren sichtbar werden. Ein weiteres wesentliches ethisches Bewertungskriterium ist die Förderung von Chancengleichheit. Bewerber:innen achten darauf, ob diskriminierungsfreie Verfahren eingesetzt werden, um sich im Verhalten der Kontaktpersonen widerspiegeln. Positiv betrachtet werden anonymisierte Bewerbungen, die eine objektive Bewertung der Qualifikationen ermöglichen, sowie Stellenausschreibungen, die eine inklusive Sprache nutzen und eine klare Haltung zu Diversität und Inklusion vermitteln.

Bewerber:innen legen Wert darauf, dass die Arbeitgeber:innenmarke stringent und glaubwürdig vermittelt wird. Ein professionell organisierter Bewerbungsprozess sowie eine wertschätzende Kommunikation können das vertrauenswürdige Image einer Organisation bestätigen und erweitern. Unstrukturierte Abläufe oder mangelnde Rückmeldungen hingegen können dem Employer Branding schaden, denn negative Erfahrungen werden viel häufiger verbreitet als positive (Gaedt 2014, S.110). Insbesondere in der letzten Phase des Recruiting-Prozesses, dem Onboarding, wird geprüft, ob die gelebte Praxis mit dem verbreiteten Image übereinstimmt.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Sozialarbeiter:innen Recruiting-Formen auf Grundlage individueller Schwerpunkte bewerten. Während für einige Bewerber:innen effiziente und strukturierte Abläufe im Bewerbungsprozesses im Vordergrund steht, messen andere der Vermittlung organisationaler Werte oder einer etablierten Arbeitgeber:innenmarke eine größere Bedeutung bei. Alle Handlungen und Schritte eines Unternehmens werden innerhalb der Candidate Journey je nach Ausrichtung der erhobenen Typen bewertet und gefiltert, diese wirken sich auf die Entscheidung für oder gegen eine Stelle aus. Besonders deutlich wird, dass ethische und organisatorische Anforderungen meist nicht getrennt voneinander betrachtet werden können: Ein Bewerbungsprozess, der als effizient gilt, muss gleichzeitig die Grundwerte der Organisation widerspiegeln, um als glaubwürdig und attraktiv wahrgenommen zu werden. Das Recruiting von Sozialarbeiter:innen erfordert daher ein ausgewogenes Zusammenspiel aus klaren, gut strukturierten Verfahren und einer konsequenten und transparenten Umsetzung ethischer Prinzipien. Entsprechen Recruiting-Prozesse diesen Erwartungen, kann dies die Chancen erhöhen, qualifizierte Fachkräfte nachhaltig zu gewinnen und zu halten. Es geht den Proband:innen weniger um die einzelne Recruiting-Form als um den gesamten Prozess, dessen Verlauf Aufschluss über die Professionalität und Wertehaltung der Organisation geben sollte.

4.2 Erkenntnisse bezüglich der Subforschungsfrage II

Andrea Wöber

Im Anschluss an die rekonstruktiv-typologische Auswertung der Interviews in Anlehnung an Ralf Bohnsack und den theoriegestützten Abgleich im Rahmen der Ergebnisdarstellung wird im Folgenden die zweite Subforschungsfrage beantwortet. Ziel dabei ist es, herauszufinden, welche Wahrnehmungen die Entscheidungsprozesse von Sozialarbeiter:innen in den unterschiedlichen Phasen des Recruitings prägen, insbesondere im Hinblick auf ihre persönliche Lebenssituation und ihre beruflichen Vorerfahrungen.

Die Verknüpfung der Datenanalyse mit den gewonnenen theoretischen Erkenntnissen verdeutlicht, dass Entscheidungen im Recruiting-Prozess offenbar nicht ausschließlich auf sachlich-rationalen Überlegungen beruhen, sondern durch subjektive Eindrücke, atmosphärische Wahrnehmungen und biografische Kontexte geprägt sind. Diese Beobachtung steht im Einklang mit phänomenologischen Ansätzen zur Entscheidungsbildung, die davon ausgehen, dass Wahrnehmung als Grundlage für Entscheidungsprozesse stets leiblich eingebettet erfolgt und somit nie vollkommen neutral ist.

Die Analyse des Materials zur ersten Phase der Candidate Journey legt die Interpretation nahe, dass berufliche Netzwerke bei der Stellenwahl von Sozialarbeiter:innen eine wesentliche Rolle spielen. Es zeigt sich, dass Befragte häufig auf informelle Kontakte zurückgreifen, um Informationen über potenzielle Arbeitgeber:innen zu erhalten oder Zugang zu Stellen zu finden. Entscheidungen entstehen dabei offenbar nicht primär durch rationales Abwägen, sondern in einem sozial eingebetteten Kontext, der emotionale Sicherheit vermittelt. In diesen Konstellationen scheint ein pragmatisches Vertrauen in Menschen und bekannte Strukturen gegenüber anonymen Bewerbungsverfahren zu überwiegen. Anzunehmen ist, dass in solchen Fällen weniger eine objektive Passungsanalyse entscheidend ist, sondern vertrauensvolle Beziehungen und berufliche Gewohnheiten. Die Analyse des Materials legt zudem nahe, dass hier ein delegierter Entscheidungsmodus wirksam ist, bei dem die Einschätzung Dritter, etwa durch Kolleginnen oder ehemalige Vorgesetzte, als Orientierung dient.

Für jene Personen, deren Lebenssituation durch Care-Verpflichtungen, gesundheitliche Einschränkungen oder Wohnortwechsel geprägt ist, stehen womöglich andere Kriterien im Vordergrund. Die Untersuchung lässt darauf schließen, dass Aspekte wie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, planbare Arbeitszeiten und räumliche Nähe zur Arbeitsstätte wichtige Faktoren sind. In diesen Fällen scheint die Wahl einer Stelle durch die Suche nach Stabilität, Planbarkeit und oder emotionaler Entlastung motiviert zu sein. Dieses Verhalten lässt sich als biografisch begründete Entscheidungspraxis interpretieren, in der private Rahmenbedingungen handlungsleitend wirken. In der Bewerbungs- und Auswahlphase scheint das Zwischenmenschliche in den Vordergrund zu rücken. Die Analyse der Daten legt die Annahme nahe, dass sich viele Befragte stark an der Atmosphäre und dem persönlichen Umgang im Bewerbungsgespräch orientieren. Ob das Gespräch auf Augenhöhe verläuft, ob man sich willkommen fühlt oder ob subtile Dissonanzen wahrgenommen werden, scheint erheblichen Einfluss auf die Entscheidung zu haben. Diese atmosphärische Dimension ist für die phänomenologische Perspektive besonders relevant, da sie zeigt, dass Raum, Beziehung und Stimmung Wirkfaktoren in Entscheidungsprozessen darstellen. Die Entscheidung wird in dieser Phase womöglich aus einem inneren Gespür heraus getroffen, das sich als stimmig oder unstimmig anfühlen kann.

Auch das Onboarding, also die Zeit nach Vertragsunterzeichnung, wird rückblickend als sensible Phase beschrieben. Die Analyse des Materials deutet darauf hin, dass Berufserfahrene ein gutes Onboarding schätzen, während berufsunerfahrene Sozialarbeitende sich mit dieser Phase kaum auseinandersetzen, obwohl gerade für diese Gruppe das geleitete Ankommen von einen großen Vorteil haben dürfte. Wahrscheinlich ist, dass Vertrauen, Orientierung und persönliche Ansprechpartner:innen in dieser Phase entscheidend dafür sind, ob die getroffene Entscheidung bestätigt oder infrage gestellt wird. Diese Beobachtung lässt sich mit Erkenntnissen aus der Forschung zur beruflichen Sozialisation verknüpfen, wonach Übergangsphasen als verletzliche Lebensabschnitte gelten.

Abschließend zeigt sich, dass Entscheidungsprozesse im Recruiting eng mit der Lebensrealität der Bewerbenden verknüpft sind.

4.3 Erkenntnisse bezüglich der Hauptforschungsfrage

Khalili Sabrina, Wöber Andrea

Die Beantwortung der Subforschungsfragen anhand des Datenmaterials verdeutlicht, dass individuelle Entscheidungen für einen Arbeitgebenden im Recruiting-Prozess von der persönlichen Lebenssituation und den beruflichen Vorerfahrungen abhängen. Diese beiden Dimensionen prägen wiederum, wie Sozialarbeiter:innen organisatorische und ethische Anforderungen im Rahmen von Bewerbungsverfahren wahrnehmen und einordnen. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Beantwortung der Hauptforschungsfrage und ermöglichen ein vertieftes Verständnis dafür, wie Recruiting-Prozesse von den Befragten erlebt und bewertet werden. Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen, der phänomenologischen Perspektive auf Entscheidungsprozesse sowie der qualitativen Analyse des Interviewmaterials, wird im Folgenden die Hauptforschungsfrage „Wie erleben und bewerten Sozialarbeiter:innen in Wien und Niederösterreich Recruiting-Prozesse entlang der Candidate Journey, die für eine Entscheidung bei der Stellenwahl Relevanz haben?“ zusammenfassend beantwortet.

Sozialarbeiter:innen erleben in dieser Analyse Recruiting-Prozesse vorwiegend in Abhängigkeit von ihrer Lebenssituation. Die Lebensphasen und die damit einhergehenden Anforderungen nehmen hier eine wichtige Rolle ein. Auch berufliche Vorerfahrungen spielen in dieses Erleben prägnant hinein. Dies entspricht einem phänomenologischen Verständnis, in dem Wahrnehmung immer auch mit vergangenen Erfahrungen und zukünftigen Erwartungen verknüpft sind. Sie erleben Recruiting-Prozesse als Herausforderung und Chance zugleich und eine Vielzahl von Gefühlen und Affekten begleiten diesen Prozess. Fehlende, unangenehme oder gute Erfahrungen mit vorherigen Recruiting-Verfahren wirken ebenso auf das Erleben hinein und beeinflussen somit den Entscheidungsprozess. Die Interviews zeigen klar: Die Art und Weise, wie Sozialarbeiter:innen auf eine Stelle aufmerksam werden, Informationen einholen, sich bewerben und letztlich entscheiden, wird wesentlich von ihrer persönlichen Ausgangslage bestimmt. Vier unterschiedliche Konstellationen konnten aus dem Datenmaterial identifiziert werden, wobei sich diese nicht strikt voneinander abgrenzen lassen, sondern je nach Lebensphase und biografischen Kontext auch in Mischformen vorkommen.

1. Personen mit Care-Verpflichtungen

Sozialarbeiter:innen, die Betreuungsverpflichtungen haben, nähern sich dem Recruiting-Prozess meist mit einem starken Bedürfnis nach Stabilität und Planbarkeit. Sie beschreiben den Auswahlprozess als eine Art Filter, der ihnen helfen muss, zwischen realistischen und unrealistischen Arbeitsmöglichkeiten zu unterscheiden. Dabei suchen sie nicht nur nach fachlicher Passung, sondern vor allem nach einem Arbeitsumfeld, das Vertrauen, Sicherheit und Rücksichtnahme in Hinblick auf familiäre Anforderungen bietet. Stellen im öffentlichen Dienst werden bevorzugt, da diese ein höheres Maß an finanzieller Sicherheit und struktureller Verlässlichkeit bieten. Entscheidungsrelevant sind unter anderem ein realistisches Arbeitspensum, Wohnortnähe, verlässliche Arbeitszeiten sowie ein klar formulierter Tätigkeitsbereich. Dementsprechend werden Entscheidungen in Hinblick auf die Stellenwahl eher vernunftbasiert getroffen. Auch formale Aspekte des Bewerbungsverfahrens gewinnen hier an Bedeutung: Niederschwellige Bewerbungsmöglichkeiten, eine transparente Darstellung der Stelle und rasche, verbindliche Rückmeldungen stärken das Vertrauen in Organisationen. Besonders wichtig ist dieser Gruppe, dass Vereinbarungen, die im Bewerbungsgespräch getroffen wurden, sich im Dienstvertrag widerspiegeln. Probetage dienen dazu, die emotionale Belastung durch das Annehmen der Stelle realistisch einschätzen zu können. Im Bewerbungsgespräch erwarten sie eine wertschätzende Haltung, zum Beispiel im Umgang mit Brüchen oder Lücken im Lebenslauf. Zwar wird ethisches Verhalten grundsätzlich befürwortet, es steht jedoch nicht im Zentrum der Entscheidung. Auffällig ist, dass Interviewte mit Care-Verpflichtung ihre Anforderungen an Arbeitgebende mit früheren, kinderfreien Lebensphasen vergleichen. Daraus ergibt sich ein gestiegenes Bewusstsein für die Bedeutung von Flexibilität, Vertrauen und einer familiensensiblen Personalpolitik.

2. Personen ohne Care-Verpflichtung bei finanzieller Absicherung

Die Untersuchung dieser Gruppe hat eine Kausalität zwischen der Lebenssituation den Werten, der innerer Überzeugung und der beruflichen Selbstverwirklichung gezeigt. Sie nehmen den Recruiting-Prozess als Möglichkeit zur Auseinandersetzung mit der Haltung und Kultur einer Organisation wahr. Besonders in der Phase der Stellensuche orientieren sie sich stark an Leitbildern, am Employer Branding und der kommunikativen Gestaltung von Ausschreibungen. Je besser die ausgeschriebene Stelle mit ihren individuellen Interessen, Überzeugungen und Vorstellungen von Arbeitskultur übereinstimmt, desto attraktiver erscheint sie. Dabei können auch Machtfragen, wie Hierarchien und der zwischenmenschliche Umgang mit Mitarbeiter:innen eine Rolle spielen. Im Vorstellungsgespräch legen diese Bewerber:innen großen Wert auf eine Atmosphäre der Augenhöhe, auf Offenheit und auf ein wertschätzendes Miteinander. Idealerweise werden sie in das Geschehen eingebunden, sei es durch ein Gespräch mit Teammitgliedern, ein Kennenlernen des Arbeitsplatzes oder durch die Möglichkeit, das künftige Kund:innen zu erleben. Diese Erlebnisse werden genutzt, um die Passung zur Organisation (Cultural Fit) zu prüfen. Auch im Onboarding werden klare Strukturen, Ansprechpartner:innen sowie eine vollständige Ausstattung des Arbeitsplatzes erwartet. Werden mündliche Vereinbarungen nicht eingehalten, zeigt sich diese Gruppe entschlossen, für ihre Rechte einzutreten, notfalls auch rechtlich. Personen aus dieser Gruppe treten eher selbstbewusst auf, verfügen über eine klare berufliche Identität und bringen ein hohes Maß an Reflexion über ihre eigenen Kompetenzen mit.

3. Personen ohne existentielle Absicherung

Bei dieser Gruppe steht weniger die Suche nach einer perfekt passenden Stelle im Vordergrund, sondern vielmehr das Bedürfnis nach einem Gehalt, das eine stabile Lebensgrundlage bietet. Der Recruiting-Prozess wird als Chance auf Sicherheit erlebt und deutlich weniger kritisch reflektiert. Auswahlprozesse werden von außen gesteuert wahrgenommen, Entscheidungen eher hingenommen als selbst gestaltet. Interviewte berichten von einer externalisierten Kontrollüberzeugung: Das Gefühl, in Bewerbungsgesprächen nicht wirksam handeln zu können, ist stark ausgeprägt. Entscheidungen werden häufig auf Basis persönlicher Netzwerke getroffen, da offizielle Bewerbungsverfahren als undurchlässig oder erfolglos erlebt wurden.

Organisationen, die sich wenig transparent, mitarbeiter:innen-freundlich oder strukturiert zeigen, werden dennoch akzeptiert, wenn sich daraus eine Chance auf Anstellung ergibt. Die Arbeitsbedingungen werden in solchen Fällen oft in Kauf genommen, ohne dass ein ausführlicher Abgleich mit den persönlichen Befindlichkeiten und den beruflichen Zielen erfolgt. Die Entscheidung für eine Stelle wird damit nicht selten als passives Hinnehmen eines Angebots beschrieben und weniger als bewusste Wahl. Die Bewertungen des Recruiting-Prozesses sind verhalten. Reflexion und Kritik hinsichtlich des Vorgehens in den einzelnen Recruiting-Phasen bleiben meist aus, da andere Lebenssorgen dominanter sind und das berufliche Selbstwertgefühl häufig nicht ausreichend gefestigt ist.

4. Berufsanhänger:innen

Bei Berufseinsteiger:innen zeigt sich, dass der Recruiting-Prozess in engem Zusammenhang mit dem Aufbau einer beruflichen Identität steht. Dabei spielen nicht nur Faktoren wie Gehalt oder Arbeitszeit eine Rolle, sondern vor allem auch persönliche Werte, Sinnhaftigkeit und die inhaltliche Passung zum eigenen Entwicklungsweg. Die Stellensuche erfolgt zielgerichtet in bestimmten Bereichen – etwa in der Flüchtlingshilfe oder im Jugendcoaching – und ist häufig mit ideellen Motiven verbunden.

Die erste Orientierung erfolgt über Praktika, Workshops oder durch Gespräche in Ausbildungseinrichtungen. Diese ersten Kontakte während der Ausbildung helfen dabei, die Schwelle vom Studium in die Berufswelt zu übertreten. Der Fokus liegt bei dieser Gruppe stark auf einer Passung zwischen Ausbildung, persönlichen Interessen und den Aufgabenfeldern. Emotionale Sicherheit, Zugehörigkeit und Orientierung spielen dabei eine große Rolle. Bewerbungsgespräche werden auf einer Smalltalk-Ebene in guter Atmosphäre gewünscht, da Unsicherheiten bezüglich der qualifikatorischen Passung am Karrierestart, so besser kompensiert werden können. Das Onboarding sollte hilfreich strukturiert sein und vorhersehbar ablaufen.

5. Gemeinsames Muster aller Gruppen

Unabhängig von der jeweiligen Lebenssituation zeigt sich im Datenmaterial ein deutliches Muster: Sozialarbeiter:innen denken und handeln netzwerkorientiert. Persönliche und berufliche Kontakte dienen nicht nur zur Information über offene Stellen, sondern auch zur Einschätzung der Qualität potenzieller Arbeitgeber:innen. Diese informelle Qualitätslandkarte beeinflusst die Stellenauswahl entscheidend. Empfehlungen aus dem Netzwerk werden als vertrauenswürdig eingestuft und ersetzen nicht selten eine eigene intensive Auseinandersetzung mit der Organisation. Auf diese Weise wird ein Teil der Entscheidungsverantwortung an das soziale Umfeld delegiert.

Zugleich zeigt sich eine Skepsis gegenüber digitalen und KI-gestützten Recruiting-Tools. Social Media Recruiting wird häufig abgelehnt und Bewerbungsplattformen mit automatisierten Prozessen gelten als unpersönlich. Im Gegensatz dazu werden direkte menschliche Kontakte, persönliche Gespräche und sinnlich erfahrbare Begegnungen in guter Atmosphäre als wesentlich empfunden. Der Recruiting-Prozess wird also nicht nur als formaler Ablauf verstanden, sondern als Erlebnisreise durch alle Phasen der Candidate Journey. Subjektiv erlebte, individuelle Erfahrungen, die durch Wahrnehmungen, Erwartungen und Sinnzuschreibungen geprägt sind, werden bewertet und beeinflussen die Entscheidung für oder gegen eine Arbeitsstelle.

5 Reflexion, Gütekriterien und Limitationen

Khalili Sabrina, Wöber Andrea

Die Durchführung der Masterarbeit war geprägt von mehreren Herausforderungen und Lernerfahrungen. Bereits die Rekrutierung geeigneter Interviewpartner:innen erwies sich als aufwendig (siehe Kapitel 2.1). Der Prozess dehnte sich zeitlich aus, da die Zielgruppe im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit schwer zugänglich war und terminliche Koordination zusätzliche Ressourcen band. Nach den ersten Interviews wurde deutlich, dass der Zugang der Interviewten zu Recruiting-Prozessen stark subjektiv und erlebnisbasiert geprägt war. Dies führte im Sinne eines zirkulären Forschungsprozesses zu einer leichten Anpassung der Forschungsfragen. Die phänomenologische Perspektive erwies sich in weiterer Folge als theoretischer Ankerpunkt, da sie die atmosphärischen, affektiven und leiblich vermittelten Wahrnehmungen der Befragten methodisch zugänglich macht. Die gemeinsame Auswertung nach dem Vier-Augen-Prinzip erwies sich als besonders gewinnbringend. Sie ermöglichte eine kritische Reflexion unterschiedlicher Deutungen und sicherte durch die dialogische Auseinandersetzung mit dem Material ein hohes Maß an Interpretationssicherheit. Der damit verbundene Aufwand war jedoch erheblich höher als geplant – eine Erfahrung, die für künftige Projekte eine realistischere Zeitplanung nahelegt. Innerhalb des Forschungsteams ergänzten sich unterschiedliche Kompetenzen: analytische Fähigkeiten und theoretische Fundierung trafen auf einen praxisnahen Zugang mit starkem Zeitmanagement. Diese Kombination erwies sich als förderlich für eine strukturierte, zugleich aber auch flexible Bearbeitung der Forschungsfragen. Die Arbeit an der Masterthesis wurde von beiden Forscherinnen als kooperativ, produktiv und inhaltlich bereichernd erlebt.

Die Qualität der Masterarbeit wurde anhand anerkannter Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung beurteilt. Im Zentrum stand die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses, die durch eine umfassende Dokumentation aller methodischen Schritte – vom Sampling über die Interviewführung bis hin zur Auswertung in Anlehnung an Bohnsack – gewährleistet wurde. Ergänzend wurde ein gemeinsames Forschungstagebuch geführt, in dem die Perspektiven beider Forscherinnen reflektiert wurden. Die Nähe zum Forschungsgegenstand wurde durch die ernsthafte Auseinandersetzung mit den subjektiven Perspektiven der Interviewten gewahrt. Durch die forschungsbegleitende Reflexion und den Austausch im Team konnten blinde Flecken reduziert und der Einfluss eigener Vorannahmen kritisch hinterfragt werden. Die teilweise digitale Zusammenarbeit trotz räumlicher Distanz verdeutlicht das Potential moderner Forschungskollaboration.

Auf inhaltlicher Ebene war es nicht möglich, alle in den Interviews angesprochenen Themenbereiche vertiefend zu behandeln. Die Analyse konzentrierte sich auf einige zentrale Dimensionen, wodurch andere potenziell relevante Aspekte unberücksichtigt blieben. Auch der regionale Unterschied zwischen Wien und Niederösterreich konnte lediglich im Hinblick auf das Thema Kinderbetreuung berücksichtigt werden.

Methodische Begrenzungen betreffen die Fallzahl und das Sampling. Die geringe Fallzahl entspricht zwar dem qualitativen Anspruch, limitiert jedoch die Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Ein durch Selbstselektion entstandenes Schneeballsampling könnte zu Verzerrungen geführt haben, da vermutlich vorrangig Personen mit besonderem Interesse oder spezifischen Erfahrungen im Themenfeld teilgenommen haben. Darüber hinaus ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Regionen eingeschränkt, da sämtliche Proband:innen aus Wien und Niederösterreich stammen. Die dokumentarische Methode selbst bringt weitere Einschränkungen mit sich. So ermöglicht sie zwar einen tiefen Einblick in implizite Deutungsmuster, stößt jedoch an ihre Grenzen, wenn das Material widersprüchlich oder fragmentiert ist. Auch die Typenbildung, die zur Strukturierung der Entscheidungsprozesse eingesetzt wurde, birgt die Gefahr, komplexe Sachverhalte zu vereinfachen.

Die Interviewformate, narrative Interviews und Gruppendiskussion, können zudem bestimmte thematische Aspekte ausschließen oder verzerrn. Themen wie persönliche Belastungen, Tabus oder negativ besetzte Erfahrungen werden in Interviews oft nur angedeutet oder retrospektiv gefiltert wiedergegeben. Auch die teilweise digitale Durchführung könnte eine gewisse emotionale Distanz erzeugt haben. Organisatorische und technische Limitationen, etwa bei der Koordination von Terminen, der Transkription oder dem Zugang zu bestimmten Zielgruppen, stellten weitere Herausforderungen dar. Die Vielfalt und Fülle des Datenmaterials hätten eine breitere personelle Bearbeitung erforderlich gemacht.

Trotz dieser Einschränkungen zeigt die Arbeit neue Perspektiven auf: Besonders ertragreich erwies sich die Frage, was Interviewte als Recruiter:innen selbst anders machen würden. Der dadurch ausgelöste Perspektivwechsel förderte neue Einsichten zutage, die andernfalls verborgen geblieben wären. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Wahrnehmung und Entscheidung im Recruiting-Prozess nicht nur individuell, sondern auch kollektiv und habitualisiert geprägt sind. Vor dem Hintergrund eines dynamischen Arbeitsmarkts bietet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Reflexion bestehender Recruiting-Prozesse und liefert praxisrelevante Impulse für ihre Weiterentwicklung.

Die vorangegangene Reflexion des Forschungsprozesses sowie die Auseinandersetzung mit den methodischen Stärken und Begrenzungen der Arbeit bieten eine fundierte Basis, um die wesentlichen Erkenntnisse noch einmal verdichtet darzustellen. Im folgenden Resümee werden die Ergebnisse im Hinblick auf die ursprüngliche Zielsetzung zusammengefasst, und in ihren praktischen Implikationen für Organisationen und Ausbildungskontexte aufgezeigt.

6 Resümee und Ausblick

Khalili Sabrina, Wöber Andrea

Die vorliegende Masterarbeit widmet sich der Frage, wie Sozialarbeiter:innen Recruiting-Prozesse entlang der Candidate Journey erleben und bewerten. Die Relevanz dieses Themas ergibt sich aus den aktuellen Herausforderungen im sozialen Sektor: Fachkräftemangel, digitale Umbrüche und sich wandelnde Ansprüche an Arbeitsverhältnisse machen es notwendig, Bewerbungsprozesse nicht nur administrativ, sondern auch sozial und professionell anschlussfähig zu gestalten.

Zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage wurden zwei Subforschungsfragen formuliert, die einerseits die Bewertung unterschiedlicher Recruiting-Formen bezüglich der ethischen und organisatorischen Anforderungen beleuchten und andererseits die Wahrnehmungen der Sozialarbeiter:innen entlang der Recruiting-Phasen (Candidate Journey), welche Entscheidungsprozesse prägen, insbesondere im Hinblick auf die Lebenssituation und die beruflichen Vorerfahrungen. Methodisch wurde ein qualitativ-interpretativer und rekonstruktiver Zugang gewählt. Die Auswertung in Anlehnung an die dokumentarische Methode nach Bohnsack ermöglichte die Rekonstruktion latenter Deutungsmuster jenseits der manifesten Aussagen der Interviewten. Die Theorie der Entscheidungsmodi nach Thomas Fuchs bot einen hilfreichen Bezugsrahmen, um die beobachteten Entscheidungsprozesse differenziert einzuordnen, zum Beispiel in kongruente, delegierte, vernunftgeleitete oder spontan-intuitive Entscheidungen.

Die Analyse der Daten verdeutlicht, dass Recruiting im Feld der Sozialen Arbeit in Wien und Niederösterreich weit mehr als ein strukturiertes Auswahlverfahren ist. Vielmehr stellt es für viele Bewerber:innen einen biografisch bedeutsamen und einen bisweilen emotional aufgeladenen Orientierungsprozess dar. Entscheidungen für oder gegen eine Stelle erfolgen womöglich nicht ausschließlich rational, sondern beruhen auf subjektiv erlebter Passung, Vertrauen und atmosphärischer Stimmigkeit. Besonders auffällig ist die Spannung zwischen den Erwartungen der Bewerbenden und den realen Erfahrungen mit Bewerbungsprozessen. Zwar verfügen Sozialarbeiter:innen über ein hohes professionelles Selbstverständnis, stoßen jedoch trotzdem bei der Stellensuche im Sozialbereich bisweilen auf Intransparenz, unzureichende Rückmeldungen oder unpersönliche Verfahren.

Ein zentrales Ergebnis betrifft die Bedeutung beruflicher Netzwerke. Sie prägen nicht nur den Zugang zu Informationen, sondern fungieren als emotionale Entscheidungsinstanz. Damit übernehmen sie eine Filterfunktion, die sowohl Orientierung gibt als auch Ausschlüsse erzeugen kann. Diese Praxis, die aus Bewerber:innensicht Vertrauen schafft, stellt Organisationen zugleich vor die Herausforderung, faire und transparente Verfahren auch außerhalb informeller Strukturen sicherzustellen. Weitere zentrale Ergebnisse sind die kritische Sichtweise von Sozialarbeiter:innen gegenüber KI-gestützten Recruiting-Prozessen und der hohe Stellenwert der ethischen Anforderungen. Die Vielfalt der identifizierten Wahrnehmungsmuster verweist auf ein komplexes Zusammenspiel individueller und struktureller Faktoren. Dabei zeigt sich, dass eine echte Kongruenz zwischen Bewerbenden und Organisationen nur selten vollständig erreichbar ist. Vielmehr sind Entscheidungen oft ein Aushandlungsprozess zwischen innerer Notwendigkeit, äußeren Bedingungen und leiblich-affektiver Orientierung.

Im Anhang werden zehn konkrete Handlungsanweisungen präsentiert, die auf den empirischen Ergebnissen basieren und Organisationen bei der Entwicklung bewerber:innenorientierter Recruiting-Strategien unterstützen können. Sie richten sich an Recruiter:innen und alle Interessierten. Insgesamt wird deutlich, dass Recruiting im sozialen Bereich nicht als reiner Akquirierungsakt zu verstehen ist, sondern als ein vielschichtige Erlebnisreise mit intensivem Beziehungsgeschehen. Hohe professionelle Aufmerksamkeit des Recruiting-Teams dürfte sich in Zeiten des Fachkräftemangels womöglich für Arbeitgebende rentieren.

Die vorgestellten Ergebnisse werfen weiterführende Fragen auf, die sowohl die Praxis des Recruitings als auch die Ausbildung in der Sozialen Arbeit betreffen:

- Wie beeinflusst die Nutzung informeller Netzwerke durch Sozialarbeiter:innen die Qualität und Eigenständigkeit ihrer beruflichen Entscheidungsprozesse und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für ein chancengerechtes und transparentes Recruiting im sozialen Bereich?
- Welcher Auftrag ergibt sich für Ausbildungsinstitutionen, insbesondere Fachhochschulen, um Studierende der Sozialen Arbeit angemessen auf Entscheidungs- und Bewerbungsprozesse vorzubereiten und ihre Reflexionsfähigkeit hinsichtlich organisationaler Auswahlmechanismen zu fördern?
- Welche Auswirkungen hat die kritische Haltung vieler Sozialarbeiter:innen gegenüber digitalen und KI-gestützten Recruiting-Verfahren auf die zukünftige Gestaltung personalbezogener Prozesse in sozialen Organisationen?
- Wie können bestehende Teams systematisch auf den Kontakt mit Bewerbenden vorbereitet werden, um ein stimmiges, professionelles und zukunftsorientiertes Recruiting-Erlebnis zu ermöglichen, das den Erwartungen der Zielgruppe gerecht wird?

Diese Fragen zeigen, dass die Ergebnisse der Arbeit nicht nur theoretische Bedeutung haben, sondern auch wichtige Impulse für Praxis und Ausbildung geben. Damit führt der folgende Abschnitt zur abschließenden Conclusio.

Conclusio

Mit dem Konzept der Candidate Journey rücken Organisationen und Personalverantwortliche verstärkt die Perspektive der Bewerber:innen in den Mittelpunkt ihrer Recruiting-Strategien. Die vorliegende Arbeit macht jedoch deutlich, dass eine rein prozessorientierte Betrachtung womöglich nicht ausreicht, um in Zeiten des Personalmangels die besten Talente zu gewinnen. Die Sichtweisen von Sozialarbeiter:innen auf Recruiting-Prozesse sind geprägt von biografischen Erfahrungen, atmosphärischen Eindrücken und sozialen Rahmungen. Dabei wird deutlich: Sozialarbeiter:innen sind keine homogene Gruppe, sondern einzigartige Individuen mit unterschiedlichen Lebensrealitäten, Werten und Entscheidungswegen. Um dieser Vielschichtigkeit gerecht zu werden, ist eine vertiefte phänomenologische Auseinandersetzung mit Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozessen im Recruiting-Verfahren hilfreich.

Die Analyse der in dieser Arbeit erhobenen Daten zeigt, dass Bewerber:innen sowohl organisatorische als auch ethische Anforderungen an Recruiting-Prozesse stellen, die sie vor dem Hintergrund persönlicher Erlebnisse interpretieren. Während manche Proband:innen strukturelle Klarheit, Transparenz und Effizienz erwarten, stehen für andere Werte wie Gleichbehandlung, Inklusion und persönliche Haltung im Vordergrund. Recruiting erscheint somit als Entwicklungs- und Resonanzraum, der von der jeweiligen Lebenssituation sowie den beruflichen Erfahrungen und Erwartungen mitgeprägt ist. Wer in Zeiten des Fachkräftemangels qualifizierte Arbeitskräfte gewinnen möchte, ist gut beraten, den Bewerbungsprozess nicht nur als funktionalen Ablauf,

sondern als auf Augenhöhe gelebte Beziehung zwischen Organisation und Bewerber:innen zu verstehen.

Literatur

- Adler, L. J., Kupka, K., & Diercks, J. (2019). Kulturmatcher: Wie ein Test die Passung von Kandidaten und Unternehmen messen kann. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 1, 38–42.
- Al-Omary, F.S. (2016). *Anders, nicht artig – Warum es sich für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen lohnt, Unterschiede zu betonen*. Falk S. Al-Omary, S. 1-13. In: Buchenau, P. (Hrsg.). (2016). *Chefsache Diversity Management*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12656-8_1
- Alloa, E. (2016). Aktiv, Passiv. Medial. Spielarten des Vollzugs. In *Techniken des Leibes* (S. 133–148). Velbrück Wissenschaft.
- Asshauer, M. (2022). *Der Mitarbeiter-Magnet: 394 Hacks für Recruiting, Employer Branding und Leadership* (2. Auflage). Haufe Group.
- Auer, A.-K. (2021). *Candidate Journey 2.0 – Welchen Einfluss haben Chatbots, E-Assessments und Co. Auf die Candidate Experience?* file:///C:/Users/sabrina/Downloads/I000836045Abschlussarbeit.pdf
- Bari, M. D. (2022). *Suchmaschinen Marktanteile in Deutschland (2022)*. SEO-Summary.de | Tipps zur Suchmaschinenoptimierung. <https://seo-summary.de/suchmaschinen/>
- Bauer, P. (2024, Mai 22). *AMS-Statistik Wien. Anzahl der offenen Stellen für Sozialarbeiter:innen in Wien*. [Persönliche Kommunikation].
- Bedorf, T. (2015). Leibliche Praxis: Zum Körperbegriff der Praxistheorien. In T. Alkemeyer, V. Schürmann, & J. Volbers (Hrsg.), *Praxis denken* (S. 129–150). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08744-9_6
- Birnbacher, D. (2021). Utilitarismus. In A. Grunwald & R. Hillerbrand (Hrsg.), *Handbuch Technikethik* (S. 160–164). J.B. Metzler. https://doi.org/10.1007/978-3-476-04901-8_31
- Bleckwadel, J. (2022). *Menschliche Beziehungsgestaltung: Eine systemische Theorie des Zwischenmenschlichen* \$d Jan Bleckwadel (1 Auflage 2022). Vandenhoeck & Ruprecht. <https://doi.org/10.13109/9783666491702>
- Bloch, E. (1978): Über Tod, Unsterblichkeit, Fortdauer, Gespräch mit Siegfried Unseld 6.8.1669. In: ders: Tendenz-Latenz-Utopie. Ergänzungsband zur Gesamtausgabe. Frankfurth am

- Main, S. 308-335Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- BMBWF. (2020). *Praxisleitfaden für Integrität und Ethik in der Wissenschaft*.
<https://www.bmbwf.gv.at/Themen/Forschung/Forschung-in-Österreich.html>
- BMFSFJ. (2020). *Evaluation des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst*.
<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Evaluation+des+Gesetzes+f%C3%BCr+die+gleichberechtigte+Teilhabe+von+Frauen+und+M%C3%A4nnern+an+F%C3%BChrungspositionen+in+der+Privatwirtschaft+und+im+%C3%B6ffentlichen+Dienst+%28F%C3%BCCPoG>
- BMASGK (2023). *Soziale Arbeit wird gesetzlich geschützte Berufsbezeichnung*. Aufgerufen am 23.03.2025. <https://www.sozialministerium.gv.at/Services/Neuigkeiten-und-Termine/Archiv-2023/Dezember-2023/soziale-arbeit-berufsbezeichnung.html>
- BOES (2025) *Berufsverband der Österreichischen ErzieherInnen und SozialpädagogInnen—Vorstand*. (2025, April 24). <https://www.boes.at/index.php/verein/vorstand>
- Böhme, G. (1995). *Atmosphäre: Essays zur neuen Ästhetik*. Suhrkamp.
- Böhme, G. (2001). *Aisthetik: Vorlesungen über Ästhetik als allgemeine Wahrnehmungslehre*. Fink.
- Bohnsack, R. (2000). Gruppendiskussion. In: Uwe Flick / Ernst v. Kardorff / Ines Steinke (Hrsg.): *In Qualitativer Forschung: Ein Handbuch* (S. 369–384). Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Bohnsack, R., Nentwig-Gesemann, I., & Nohl, A.-M. (Hrsg.). (2013). *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis: Grundlagen qualitativer Sozialforschung* (3., aktualisierte Auflage). Springer VS.
- Caritas (2025). *Sozialarbeiter*innen für Beratung bei College 25+*. (o. J.). Abgerufen 24. April 2025, von <https://www.caritas-wien.at/jobs-bildung/offene-stelle/sozialarbeiterinnen-fuer-beratung-bei-college-25-job:6155537/>
- Carstesen Tanja & Ganz Kathrin. (2023). *Vom Algorithmus diskriminiert? Zur Aushandlung von Gender in Diskursen über Künstliche Intelligenz und Arbeit*. https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008607/p_fofoe_WP_274_2023.pdf

- Conrad, C. A. (2017). *Unternehmensführung und Ethik. Ansätze zur Erhöhung der Produktivität.* disserta Verlag.
- Dahm, M., & Dregger, A. (2019). Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im HR: Die Wirkung und Förderung der Akzeptanz von KI-basierten Recruiting-Tools bei potenziellen Nutzern. In B. Hermeier, T. Heupel, & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert* (S. 249–271). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6_14
- Dannhäuser, R. (Hrsg.). (2020). *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29438-0>
- Deloitte (2023). *Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte China. Abgerufen 24. April 2025, von <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey-2023.html>
- Dzwiza, E. N., & Breyer, T. (2019). Anthropologisches Denken im Wandel: Interdisziplinärer Workshop der a.r.t.e.s. Graduate School for the Humanities Cologne und des Competence Area IV der Universität zu Köln. In G. Hartung & M. Herrgen (Hrsg.), *Interdisziplinäre Anthropologie* (S. 217–227). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24869-7_14
- Ebert & Mark in Jobpillar. (2024). *Recruiting für soziale Arbeit: Moderne Methoden für die Personalgewinnung | JobPillar*. <https://jobpillar.de/recruiting-fuer-soziale-arbeit/>
- Employer Branding. (2021). *Employer Branding im Wandel der Zeit: Recruiting früher vs. Heute*. employer-marketing.com. <https://www.employer-marketing.com/employer-branding-frueher-heute/>
- Endriss, L. (2021). Selbstverwirklichung und Bedürfnispyramide. In L. Endriss (Hrsg.), *Aufblühen oder Verwelken? Chancen und Risiken der kreativen Selbstverwirklichung* (S. 109–115). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34410-8_7
- Endriss, L. (2023). *Alltägliche Parallelwelten: Flow und Andere Außergewöhnliche Bewusstseinszustände Analysieren und Bewerten* (1st ed). Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- Ethikbeirat HR Tech. (2024). https://www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2022/10/Ethikbeirat_und_Richtlinien_2021.pdf
- Fenner, H. (2017). Erfolgsfaktoren Social Media Recruiting in Unternehmen. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16281-8_16
- Feuchter, S. (2007). *ALUMNI-ARBEIT ALS INSTRUMENT DES HOCHSCHULMARKETINGS - EINE KONZEPTSTUDIE ZUM AUFBAU EINES ABSOLVENTEN-NETZWERKES AM DEPARTMENT INFORMATION DER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN HAMBURG*. Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- FH Campus Wien (2024). *Campusnetzwerk*. Aufgerufen am 22.10.2024. <https://www.fh-campus-wien.ac.at/studium-weiterbildung/fuer-studierende/campusnetzwerk.html>
- FH St. Pölten (2025). *Karrierenetzwerk*. Aufgerufen am 20.4.2025. <https://www.fhstp.ac.at/de/audiences/studierende/karriere-messen/karriere-netzwerk/karriere-netzwerk>
- Fitriana, R. (2023). Cultivating inclusivity: A comprehensive study of diversity, inclusion initiatives and employee satisfaction. *Journal of Administrative and Business Studies*, 9. <https://doi.org/10.20474/jabs-9.3.2>
- Frehner, T. (2023). Ethik und Werte als Merkmal echter Leader. In T. Frehner (Hrsg.), *Führung heute: Erfolgsfaktoren des New Leadership* (S. 43–55). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-67780-3_3
- Fuchs, T. (2007). Was heißt sich entscheiden: Die Phänomenologie von Entscheidungsprozessen und die Debatte um die Willensfreiheit. In *Freiheit auf Basis von Natur? Thomas Buchheim, Torsten Pietrek (Hrsg.)*, (S. 101–118). Paderborn.
- Fuchs, T. (2016). Wahrnehmung als Interaktion. In *Anthropologie der Wahrnehmung* (S. 65–95). Winter.
- Fuhse, J. A. (2008). Gibt es eine Phänomenologische Netzwerktheorie? *Soziale Welt*, 59(1), 31–52. <https://doi.org/10.5771/0038-6073-2008-1-31>
- Gaedt, M. (2014). *Mythos Fachkräftemangel: Was auf Deutschlands Arbeitsmarkt gewaltig schief läuft* (1. Aufl.). Wiley-VCH.

- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Gros, G. (2012). *Anonymisierte Bewerbungen: Ein Konzept zur objektiveren und besseren Personalauswahl*. Hüthig Jehle Rehm.
- Grosser, J., & Holschbach, E. (2021). Ein ethisches Framework für das digitale Human Resource Management. In H. Tirrel, L. Winnen, & R. Lanwehr (Hrsg.), *Digitales Human Resource Management: Aktuelle Forschungserkenntnisse, Trends und Anwendungsbeispiele* (S. 89–102). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35590-6_6
- Gugutzer, R. (with Klein, G., & Meuser, M.). (2022). *Handbuch Körpersoziologie 1: Grundbegriffe und Theoretische Perspektiven* (2nd ed). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hack, C. (2024). Soziale Arbeit und Netzwerke. In C. Stegbauer & R. Häußling (Hrsg.), *Handbuch Netzwerkforschung* (S. 1–11). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37507-2_68-2
- Hader, T. (2005). *Überfordert durch den Arbeitsweg? Was Stress und Ärger am Weg zur Arbeit bewirken können*.
- Haufe. (2023a). *In Mitarbeiterempfehlungen schlummert viel Potenzial*. Haufe.de News und Fachwissen. https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-in-mitarbeiterempfehlungen-schlummert-viel-potenzial_80_548288.html
- Haufe. (2023b). *Warum neue Mitarbeitende einen Onboarding-Buddy brauchen*. Haufe.de News und Fachwissen. https://www.haufe.de/personal/hr-management/onboarding-buddy-programm-aufsetzen_80_595378.html
- Heidegger, M. (2006). *Sein und Zeit* (19. Aufl., unveränd. Nachdr. d. 15. Aufl.). Niemeyer.
- Hilliger, B. (2024). Scheitern als Lernanlass für strukturelles Denken. In S. Kessler & K. König (Hrsg.), *Scheitern in Praxis und Wissenschaft der Sozialen Arbeit: Reflexions- und Bewältigungspraktiken von Fehlern und Krisen* (1. Auflage, S. 93–104). Juventa Verlag.
- Holzer, B. (2010). *Netzwerke* (2., unveränderte Auflage 2010). transcript Verlag. <https://doi.org/10.1515/9783839403655>
- Hopf, C. (2016). Forschungsethik und qualitative Forschung. In C. Hopf (Hrsg.), *Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung: Herausgegeben von Wulf Hopf und*

- Udo Kuckartz (S. 195–205). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11482-4_9
- HR Heute. (2023, Dezember 7). <https://www.hr-heute.com/magazin/recruiting-trends-2024-gewiss-ist-nur-die-ungewissheit>
- Hurrelmann, K., & Albrecht, E. (2014). *Die heimlichen Revolutionäre: Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Beltz.
- IMAS-Report (2025). *Zwei Fünftel sagen: „Es geht mir finanziell schlechter als noch vor fünf Jahren“ und ebenso viele sparen mehr als vor fünf Jahren*. <https://www.imas.at/news/zwei-fuenftel-sagen-es-geht-mir-finanziell-schlechter-als-noch-vor-fuenf-jahren-und-ebenso-viele-sparen-mehr-als-vor-fuenf-jahren>
- Irrlitz, G. (2015). Grundlegung zur Metaphysik der Sitten (1785). In G. Irrlitz (Hrsg.), *Kant-Handbuch: Leben und Werk*. J.B. Metzler. https://doi.org/10.1007/978-3-476-05432-6_7
- Jansen, L. J., Diercks, J., & Kupka, K. (2023a). Die Zukunft des Recruitings: Von Data Driven Recruiting und einer „neuen“ Menschlichkeit. In L. J. Jansen, J. Diercks, & K. Kupka, *Recruitment* (S. 405–426). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38749-5_9
- Jansen, L. J., Diercks, J., & Kupka, K. (2023b). *Recruitment: Gamification in Employer Branding, Personalmarketing und Personalauswahl*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38749-5>
- Job Crawler. (2020). SEO for Jobs. <https://www.seo-for-jobs.com>
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261–271. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.261>
- Kallmeyer Werner, S. F. (with Institut für Kommunikationsforschung und Phonetik). (1977). *Gesprächsanalysen: Vorträge*. H. Buske.
- Kayali, F. (Regisseur). (2024). *Künstliche Intelligenz und Gesellschaft – hat Zukunft Ethik? : Zukunft - sein (k)ein Papagei!* [Video recording]. <https://phaidra.univie.ac.at/detail/o:2095158>
- Kirchner, J., & Hennings, K. (2020). Tschüss Post & Pray: Wie Analytics, Arbeitsmarktdaten und Automatisierung das Recruiting revolutionieren – eine Praxis-Anleitung. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps /*

Rechtshinweise (S. 665–692). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29438-0_17

Kleemann, F., Krähnke, U., & Matuschek, I. (2009). *Interpretative Sozialforschung: Eine praxisorientierte Einführung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91987-4>

Knabenreich, H. (2017). Karriere-Webseite: Das Zuhause im Personalmarketing. In J. Buckmann (Hrsg.), *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können: Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding* (S. 127–151). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15194-2_11

Knabenreich, H. (2019). *Karriere-Websites mit Wow!-Effekt: Wie Sie Karriereseiten gestalten, denen kein Bewerber widerstehen kann*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26093-4>

Korunka, C. (2023). *Arbeiten in Zahlen*. https://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ao-psy.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/p_ao_psy/News/Aktuelles/Sammelmappe1.pdf

Lambers, H. (2015). *Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft: Ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell*. Beltz.

Lang, K. (2023). *Personalmanagement 4.0 Strategien und Konzepte zur aktiven Gestaltung der Arbeitswelt von morgen* (3.). Linde internatinalö.

Leitão, M., Guedes, Á., Yamamoto, M. E., & Lopes, F. D. A. (2013). Do people adjust career choices according to socioeconomic conditions? An evolutionary analysis of future discounting. *Psychology & Neuroscience*, 6(3), 383–390. <https://doi.org/10.3922/j.psns.2013.3.16>

Lemberg, J. (2023). New Work. *Bundeszentrale für politische Bildung*.

Lorenz, M., & Nientiedt, F. (2023). *Digitales Recruiting entlang der Candidate Journey: Maßnahmen und Best Practices für erfolgreiches Employer Branding*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-68096-4>

- Lüthy, A. (2020). Recruiting und Employer Branding mit den Mitarbeitern: Corporate Influencer als Unternehmensbotschafter. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise* (S. 377–412). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29438-0_9
- Lüthy, A. (2021). Vom Leitbild zur werteorientierten Unternehmensführung. In J. Lange (Hrsg.), *Werteorientierte Führung in Theorie und Praxis: Konzepte – Studienergebnisse – Praxis-einblicke* (S. 87–102). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62276-6_6
- Macha, H., Brendler, H., & Römer, C. (2017). *Gender und Diversity im Unternehmen: Transformatives Organisationales Lernen als Strategie*. Verlag Barbara Budrich.
- Meier, J. (2024). Kultur als roter Faden der Unternehmensgeschichte. In J. Gutmann & M. Lorenz (Hrsg.), *HR-Storytelling: Die Macht von Geschichten nutzen für Recruiting, Employer Branding, Learning und Karriere* (S. 111–123). Haufe. https://doi.org/10.34157/978-3-648-18192-8_9
- Meng, F., Xiao, H., Wu, X., Hu, X., Niu, X., Chen, S., & Liu, Y. (2023). *A simple model of decision-making in the application process* (Version 2). arXiv. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2312.02648>
- Merleau-Ponty, M., Boehm, R., & Merleau-Ponty, M. (2010). *Phänomenologie der Wahrnehmung* (6. Aufl., photomechan. Nachdr. der Ausg. 1966; Reprint 2010). de Gruyter.
- Mönke, F. W., Lüdemann, H., & Schäpers, P. (2023). Cybervetting: Valide Personalauswahl mit sozialen Netzwerken? In K. P. Stulle & R. T. Justenhoven (Hrsg.), *Personalauswahl 4.0: KI, Machine Learning, Gamification und andere Innovationen in der Praxis* (S. 55–71). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42142-7_4
- Müller, A. (2023). Employer Branding und Personalmarketing. In B. Werkmann-Karcher, A. Müller, & T. Zbinden (Hrsg.), *Personalpsychologie für das Human Resource Management* (S. 75–88). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65308-1_5
- Müller, E. (2024). *Professionelles Onboarding: Neue Mitarbeitende finden und erfolgreich integrieren*. GABAL Verlag GmbH.
- Müller, R. (2005). Die Biografie als gesundheitliche Kategorie. In *Leben, um zu arbeiten? Betriebliche Gesundheitsförderung unter biografischem Blickwinkel*. Mabuse-Verl.

- OBDS. (2024). *Mailingliste soziale.arbeit@stellenboerse.obds.at—ÖSTERREICHISCHER BERUFSVERBAND DER SOZIALEN ARBEIT*. <https://obds.at/mailingliste-soziale-arbeits-stellenboerse-obds-at/>
- OBDS (2024). Wer wir sind - ÖSTERREICHISCHER BERUFSVERBAND DER SOZIALEN ARBEIT. (2024, Juni 29.), aufgerufen am 10.8.2024. <https://obds.at/wer-wir-sind>
- Onlinemarketing-Praxis. (o. J.). *Metasuchmaschine—Definition | Onlinemarketing-Praxis*. Abgerufen 28. Januar 2025, von <https://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/metasuchmaschine>
- Ortlieb, R., & Weiss, S. (2018). What makes academic careers less insecure? The role of individual-level antecedents. *Higher Education*, 76(4), 571–587. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0226-x>
- Porges, S. W. (2021). *Die Polyvagal-Theorie und die Suche nach Sicherheit: Gespräche und Reflexionen: Traumabehandlung, soziales Engagement und Bindung* (T. Kierdorf & H. Höhr, Übers.; 4. Auflage). G. P. Probst Verlag.
- Pöschel, A. S., & Saborowski, N. (2024). Quereinstieg in soziale Berufe – aber wie? *Sozialwirtschaft*, 34(4), 22–24. <https://doi.org/10.5771/1613-0707-2024-4-22>
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (4., erweiterte Auflage). Oldenbourg Verlag.
- Quilling, E., Brähler-Dieling, N., Kuchler, M., & Trojan, A. (2024). Soziale Netzwerke und Netzwerkförderung. *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-I108-3.0>
- Raidl, M. (2023, Februar 21). *Künstliche Intelligenz ist häufig sexistisch – doch was hilft?* DER STANDARD. <https://www.derstandard.at/story/2000143421145/kuenstliche-intelligenz-ist-haeufig-sexistisch-doch-was-hilft>
- Reuter, N., & Junge, C. (2020). Mehr Erfolg im Recruiting durch Arbeitgeberbewertungsportale. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise* (S. 413–486). Springer Fachmedien.
- https://doi.org/10.1007/978-3-658-29438-0_10

- Riegler, D. (2024, Mai 22). *AMS-Statistik Niederösterreich. Anzahl der offenen Stellen für Sozialarbeiter:innen*. [Persönliche Kommunikation].
- Ringelband, O. (2023). Fachkräftemangel und algorithmenbasiertes Matching. In K. P. Stulle & R. T. Justenhoven (Hrsg.), *Personalauswahl 4.0: KI, Machine Learning, Gamification und andere Innovationen in der Praxis* (S. 39–54). Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42142-7_3
- RIS - Gleichbehandlungsgesetz. (2025). *RIS - Gleichbehandlungsgesetz—Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 15.03.2025*. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395>
- Roedenbeck Schäfer, M. (2020). *Generation Z to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen: Sofort einsetzbare Ideen, Tipps und Tools zur Nachwuchsgewinnung - und -bindung* (1. Aufl.). Walhalla Fachverlag.
- Rosa, H. (2016). *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung* (3. Aufl.). Suhrkamp.
- Rosenberger, B. (Hrsg.). (2021). *Modernes Personalmanagement: Strategisch – operativ – systemisch*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34876-2>
- Rütten, M., & Verhoeven, T. (2024). *Recruiting Analytics: Mehr Erfolg mit Data Driven Recruiting und Talent Intelligence* (1st ed. 2024). Schäffer-Poeschel. <https://doi.org/10.34156/978-3-7910-5949-5>
- Schalek, K. (2024). *Ergebnisse der AK-Befragung zur Sozialen Arbeit*. Verlag Arbeiterkammer Wien.
- Scharpf, M., & Ertelt, B.-J. (Hrsg.). (2024). *Übergang vom Studium ins Berufsleben – Beratung und Recruiting: Netzwerkgestützte Ansätze und Modelle im Hochschulbereich*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45599-6>
- Schmitz, H. (2014). *Atmosphären*. Karl Alber.
- Schnitzler, S. (2020). *Online-Kommunikation im Recruiting für KMU: Reifegrade von Employer Branding & Candidate Experience*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29977-4>

- Schreiber, M. (2023). Interne Laufbahnentwicklung. In B. Werkmann-Karcher, A. Müller, & T. Zbinden (Hrsg.), *Personalpsychologie für das Human Resource Management* (S. 157–171). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65308-1_9
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2023). *Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis* (4., erg. u. akt. Aufl). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41918-9>
- Schumann, P. L. (2001). A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11(1), 93–111. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00042-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00042-5)
- Schütz, A., & Luckmann, T. (2017). *Strukturen der Lebenswelt* (2., überarbeitete Auflage, Online-Ausgabe). UTB. <https://doi.org/10.36198/9783838548333>
- softgarden (Hrsg.). (2024). *So ticken Bewerbende*. <https://go.softgarden.com/Kandidaten-portra%CC%88t2024-So-ticken-Bewerbende-file>
- Sozialministerium (2023). *Soziale Arbeit wird gesetzlich geschützte Berufsbezeichnung*. <https://www.sozialministerium.at/Services/Neuigkeiten-und-Termine/Archiv-2023/Dezember-2023/soziale-arbeit-berufsbezeichnung.html>
- STATISTIK AUSTRIA (2025). *Kindertagesheime, Kinderbetreuung*. (o. J.). Abgerufen 20. April 2025, von <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bildung/kindertagesheime-kinderbetreuung>
- Steffen, A. (2019). *Menschen und Organisationen im Wandel: Ein interdisziplinärer Werkzeugkasten für Veränderungsprozesse*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-58851-2>
- Thielsch, M. T., Erdal, D., & Merhof, V. (2021). Recruiting aus Sicht der Bewerber_innen: Ein Vergleich klassischer und neuartiger digitaler Methoden im Personalmarketing. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 65(3), 123–137. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000357>
- Trendence Institut. (2022). *Mitarbeiterbewertungen als Prüfsiegel für Arbeitgeber*. <https://www.pressebox.de/pressemitteilung/trendence-institut-gmbh/Mitarbeiterbewertungen-als-Pruefsiegel-fuer-Arbeitgeber/boxid/1097641>

- Ullah, R., & Witt, M. (2024). *Praxishandbuch Recruiting: Grundlagenwissen – Prozess-Know-how – Social Recruiting – KI* (3., aktualisierte Auflage). Schäffer-Poeschel.
- <https://doi.org/10.34156/978-3-7910-5921-1>
- Ullrich, C. (2015). *Erwerb von Problemlösefähigkeit durch Lernumgebungen: Konzeption und Implementierung eines Frameworks*. Springer-Verlag.
- Universum Global. (2024). *The Most Attractive Employers in Austria STUDENTS 2024*. <https://universumglobal.com/de/rankings/austria/health-medicine/students/>
- Verhoeven, T. (Hrsg.). (2016). *Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*. Springer Fachmedien.
- <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08896-5>
- Verhoeven, T. (2020). Blick über den Tellerrand. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25885-6_10
- Waldenfels, B. (with Giuliani, R.). (2016). *Das leibliche Selbst: Vorlesungen zur Phänomenologie des Leibes* (6. Auflage). Suhrkamp.
- Weber, V. (2019). Kommunitarismus und Tugendethik. In W. Reese-Schäfer (Hrsg.), *Handbuch Kommunitarismus* (S. 591–608). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16859-9_29
- Weitzel, Dr. Christian Maier, Dr. Christoph Weinert, Katharina Pflügner, Caroline Oehlhorn, & Jakob Wirth. (2020). *Generation Z*. https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_05_Generation_Z_Web.pdf
- Wisotzky, H.-H. (2023). *Die Perfekte Candidate Journey and Experience: Erfolgreiches Recruiting Für Mittelständische Unternehmen und Start-Ups* (1st ed). Springer Berlin / Heidelberg.
- Witt, M., & Ullah, R. (2020). Die HR TEC Nights – digitale Bildung im Snackformat. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert* (S. 193–202). Springer Fachmedien.
- https://doi.org/10.1007/978-3-658-25885-6_15
- Wöhrer, V., Wintersteller, T., Schneider, K., Harrasser, D., & Arztmann, D. (2018). *Praxishandbuch Sozialwissenschaftliches Forschen mit Kindern und Jugendlichen*. Beltz.

- Wöhrle, A., Gruna, P., Kolhoff, L., Kortendieck, G., Nöbauer, B., Tabatt-Hirschfeldt, A., & Zillmann, R. (2019). *Personalmanagement—Personalentwicklung*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783845285634>
- Wolfartsberger, J. (2015). *Ethik und Moral im Personalmanagement*.
- Wolff, H.-G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of applied psychology*, 94(1), 196. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2009-00697-007.html>
- XING. (o. J.). *Die illoyalsten Jobber aller Zeiten*. Abgerufen 20. Januar 2025, von <https://www.xing.com/news/article/die-illoyalsten-jobber-aller-zeiten-so-tickt-die-generation-z-und-darauf-muessen>
- Zaborowski, H. (2016). Ausblick und eine Bestandsaufnahme von Experten zum Thema Candidate Experience. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus* (S. 149–156). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08896-5_14
- Zirkler, M., & Werkmann-Karcher, B. (2023). Agilität in Organisationen. In B. Werkmann-Karcher, A. Müller, & T. Zbinden (Hrsg.), *Personalpsychologie für das Human Resource Management* (S. 307–327). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65308-1_16

Daten

ITV
ITV-1
ITV-2
ITV-3
ITV-4
GD

Abbildungen und Tabellen

Abbildung.1: Zufriedenheit der Berufsangehörigen und Häufigkeit „Gedanken an Berufswechsel“
laut Schalek (Schalek, 2024, S.41)

Abbildung 2: Hauptphasen der Candidate Journey nach Verhoeven, eigene Darstellung

Abbildung 3: Die Candidate Journey und Experience im Recruiting-Prozess. (© Hans-Heinz Wisotzky, 2023, S.9/ GainTalents® 2023. All Rights Reserved). In Wisotzky

Abbildung 4: Ziele und Funktionen eines Interviews laut Ullah und Witt (Ullah und Witt, S. 251)

Abbildung 5: Berufsbezogene Netzwerke in Wien und Niederösterreich, eigene Darstellung

Abbildung 6: Vergleich der Typisierung, eigene Darstellung

Abbildung 7: Typisierung Subforschungsfrage 1, eigene Darstellung

Abbildung 8: Typisierung der Subforschungsfrage 2, eigene Darstellung

Tabelle 1: Mögliche Touchpoints entlang der Candidate Journey, eigene Darstellung

Tabelle 2: Entscheidungsmöglichkeiten nach Fuchs (2007, S. 107f), eigene Darstellung

Tabelle 3: Die Passung zwischen Tätigkeit und Person im Kontext der Personalauswahl laut Nerdingen & Schuler (Nerdingen et.al., 2019, S. 274, Schuler, 2014a, S. 5 in Jansen et al., 2023, S. 3)

Tabelle 4: Darstellung basierend auf den Daten der Website XING (XING, 2023) und Lorenz & Nientiedt (2023, S. 3), eigene Darstellung

Anhang

Zehn Empfehlungen für Recruiting-Teams

Khalili Sabrina, Wöber Andrea

So gestalten Sie Recruiting, das anzieht.

Gerade im Rahmen von beruflichem Einstieg oder Neuorientierung kommt es nicht nur die Rahmenbedingungen, wie Gehalt und Arbeitszeiten an, sondern auch auf Gefühl, Atmosphäre und Beziehung.

Diese zehn Empfehlungen helfen, Einstellungsprozesse so zu gestalten, dass Menschen sagen: „Hier könnte ich gut arbeiten“.

Wer sich gesehen, gehört verstanden und atmosphärisch willkommen fühlt, entscheidet sich für eher Sie.

1. Persönlich ansprechen statt anonym ausschreiben

Bewerber:innen entscheiden auch emotional. Empfehlungen durch z. B. Mitarbeiter:innen und direkte Kontakte wirken stärker als anonyme Plattformen.



Tipp: Ermöglichen Sie persönliche Erstkontakte, z. B. durch Mitarbeitende als Türöffner oder via Videobotschaften.

2. Niederschwelliger Einstieg – zugängliche Bewerbung

Vereinfachen Sie den Prozess. Vermeiden Sie komplexe Portale und lange Texte. Ein Online-Tool, das ohne Registrierung auskommt, kann einen bedeutenden Unterschied machen.



Tipp: Erlauben Sie Initiativbewerbungen, verzichten Sie auf Motivationsschreiben und reagieren Sie zeitnah auf Bewerbungen.

3. Zufälle zulassen – Gelegenheiten schaffen

Viele Menschen entdecken ihre Jobs über spontane Begegnungen.



Tipp: Veranstalten Sie offene Nachmittage, laden Sie zu Kennenlerntagen, Hospitationen oder Praktika ein. Sagen Sie: „Kommen Sie einfach vorbei!“

4. Wertschätzung statt Diskriminierung

Bewerber:innen achten sensibel auf Haltung: Wie diversitätsfreundlich ist Ihre Organisation wirklich?



Tipp: Verwenden Sie inklusive Sprache, verzichten Sie auf Fotos und überprüfen Sie Ihre Anforderungen. Der Fokus Ihrer Gespräche und Begegnungen liegt auf Ehrlichkeit, Authentizität, Passung, Kompetenz und nicht auf Aussehen oder Lücken im Lebenslauf.

5. Worte reichen nicht

Viele prüfen kritisch, ob die Organisation zu ihren Werten passt. Schaffen Sie Möglichkeiten Ihren Arbeitsalltag, Teamstimmung, Arbeitsräume und Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar zu machen.



Tipp: Geben Sie Einblick über Social-Media-Kanäle wie Ihre Teams arbeiten, wie Entscheidungen getroffen werden, wie mit Diversität oder Stress umgegangen wird. Menschen wollen wissen: Wer seid ihr – nicht nur: Was sucht ihr?

6. Transparenz statt Belastung

Für viele ist nicht nur das Gehalt entscheidend, sondern ob sie Arbeit, Familie und sich selbst unter einen Hut bekommen.



Tipp: Kommunizieren Sie klar: Wie sehen Arbeitszeiten aus? Wie hoch ist die reale Arbeitsbelastung? Gibt es Homeofficeoptionen, Mitgestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsbedingungen, Kinderbetreuung?

7. Menschlichkeit statt Algorithmen

Gerade im Sozialbereich wird Wert auf echte Begegnung gelegt.



Tipp: Wenn Sie KI einsetzen, erklären Sie warum und wie. Und stellen Sie sicher: Im Vorstellungsgespräch sitzt ein Mensch und Personalentscheidungen trifft auch ein Mensch.

8. Willkommenskultur sichtbar machen

Räume wirken mit. Ein liebloser Wartebereich oder ein unpersönliches Gespräch erzeugen Distanz. Ein freundlicher Empfang, ein echtes Gespräch auf Augenhöhe schaffen Vertrauen.



Tipp: Achten Sie auf Licht, Begrüßung, Ansprechbarkeit, ein Glas Wasser. Oft entscheidet die erste Minute, ob sich jemand willkommen fühlt.

9. Bewerbungsgespräche auf Augenhöhe statt Verhörsituationen

Bewerbungsgespräche dienen dem persönlichen Kennenlernen und der gegenseitigen Einschätzung, prüfungsähnliche Situationen sind absolut zu vermeiden.



Tipp: Vermeiden Sie Verhörsituationen und Momente der Beschämung. Eine hierarchische Positionierung ist hier fehl am Platz.

10. Bewerber:innen in der Ausbildung catchen

Kontakte und Vernetzungen mit Organisationen während der Ausbildung sind Übergangserlebnisse in eine Arbeitswelt.



Tipp: Ermöglichen Sie angehenden Fachkräften bereits während der Ausbildung einen niedrigschwlligen Zugang zu Ihrer Organisation, gestalten Sie z.B. ansprechende Jobmessen in Ausbildungsstätten.

Ansprüche an Recruiting-Prozesse nach Generationen

Ansprüche der Generationen im Jahr 2025 an Recruiting-Prozesse	
Baby Boomer (1946–1964) *realistisch, kollektiv, revolutionär	<ul style="list-style-type: none"> ○ wertschätzen persönliche und direkte Kommunikation im Bewerbungsprozess ○ suchen nach stabilen und sicheren Arbeitsverhältnissen ○ bevorzugen klare Hierarchien und strukturierte Prozesse ○ setzen auf langfristige Arbeitgeber:innenbindung
Generation X (1965–1980) * individualistisch, schwer motivierbar, eher pessimistisch	<ul style="list-style-type: none"> ○ legen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance ○ suchen nach flexiblen Arbeitszeitmodellen und Homeoffice-Optionen ○ bevorzugen eine Mischung aus digitalen und persönlichen Recruiting-Prozessen, da sie in frühen Jahren bereits mit Internet und E-Mail konfrontiert waren ○ erwarten eine transparente und effiziente Bewerbungsphase
Generation Y (1981–1996) *zwischen digitaler und analoger Welt aufgewachsen. *pragmatisch und kooperativ	<ul style="list-style-type: none"> ○ priorisieren Sinnhaftigkeit und Werteorientierung im Unternehmen ○ erwarten agile und digitale Recruiting-Prozesse mit schnellen Rückmeldungen ○ legen Wert auf Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildung ○ schätzen eine offene Unternehmenskultur und flache Hierarchien ○ die Generation Y bevorzugt eine „Work-Life-Vermischung“, bei der private Angelegenheiten während der Arbeit geregelt werden können, während sie zugleich flexibel in der Freizeit arbeiten.
Generation Z (1997–2012) Social Media ist Normalität	<ul style="list-style-type: none"> ○ bevorzugen mobile Recruiting-Formen und Social Media als Hauptkanäle ○ legen großen Wert auf Diversität, Inklusion und Nachhaltigkeit erwarten eine klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben. Bevorzugen transparente Karrierepfade und schnelle Aufstiegsmöglichkeiten. Flexibilität und Agilität ist gewünscht. Wechseln oft den Arbeitgebenden
Generation Alpha (ab 2013)	<ul style="list-style-type: none"> ○ wird vollständig digital aufwachsen und KI-gestützte Recruiting-Prozesse als Standard betrachten ○ erwartet hyperpersonalisierte Jobangebote basierend auf individuellen Kompetenzen und Interessen ○ wird neue Arbeitsmodelle wie virtuelle oder Metaverse-Arbeitsplätze als selbstverständlich ansehen ○ legt voraussichtlich noch mehr Wert auf Flexibilität und individualisierte Karrierewege

Tabelle 3: eigene Darstellung laut XING (XING, 2023) und Lorenz & Nientiedt (Lorenz & Nientiedt, 2023, S. 3)

Die Candidate Journey und Experience im Recruitingprozess

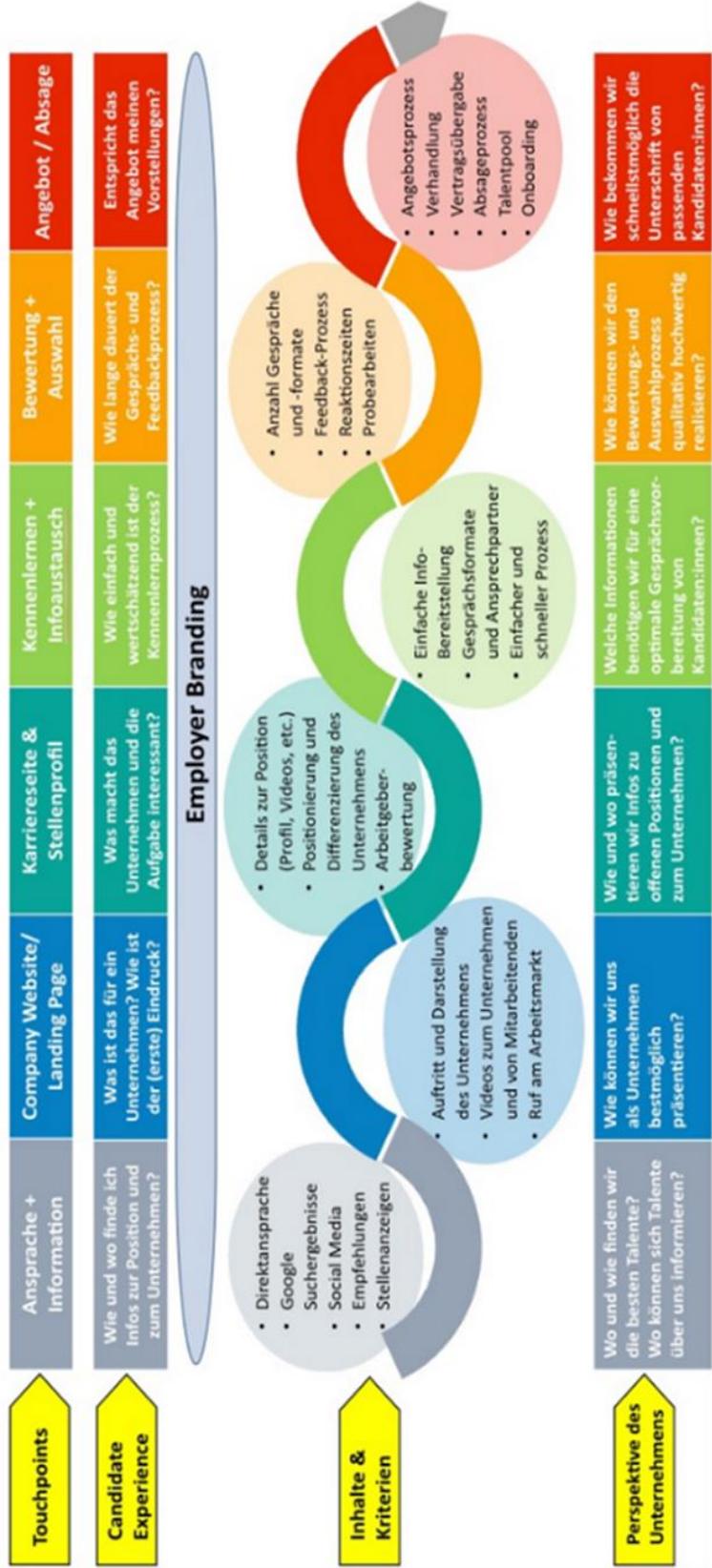


Abbildung 3: Die Candidate Journey und Experience im Recruiting-Prozess. (© Hans-Heinz Wisotzky, 2023, S.9/GainTalents® 2023. All Rights Reserved)

Interviewleitfaden:

Einleitung und Rahmen

Kurze eigene Vorstellung (Name, von der FH St. Pölten...) Ich freu mich sehr, dass sie sich heute Zeit genommen haben, wie telefonisch bereits besprochen/per Mail angekündigt geht es in unserer Forschung um Themenbereiche rund um das Recruiting von Sozialarbeiter:innen.

Ich möchte sie zuerst auf die Vertraulichkeit und Anonymisierung ihrer Daten hinweisen, diese werden am Server der FH St. Pölten anonymisiert gespeichert und werden automatisch nach 10 Jahren gelöscht außer sie beantragen eine vorzeitige Löschung. Im Grunde stehen diese Informationen auf der Datenschutzverordnung, die sie bereits unterschrieben haben.

Ich möchte sie bitten mir ihre Erfahrungen in Recruiting-Prozessen zu erzählen, sie dürfen sich Zeit dafür nehmen und ich werde sie vorerst nicht unterbrechen. Zusätzlich werde ich mir Notizen machen, auf die ich im Gespräch eingehen werde.

- Auf welchen Kanälen, Plattformen haben sie Stellenausschreibungen gefunden?
- Wie haben sie den Verlauf von der ersten Kontaktaufnahme bis zum ersten Arbeitstag wahrgenommen?
- Was haben sie bei schon Vorstellungsgesprächen erlebt, wie haben sie sich dabei gefühlt?
- Was gehört für sie noch zu einem Bewerbungsprozess?
- Was denken sie über KI-gesteuerte Bewerbungsverfahren?
- Welche Kriterien waren für ihre Entscheidung ausschlaggebend?
- Hatte der Recruiting-Prozess auf sonstige Bereiche ihres Lebens Einfluss?
- Wann haben sie die Entscheidung für die Arbeitsstelle getroffen?
- Sind sie auf Linkedin, Xing aktiv?
- Wie haben sie sich während dem Recruiting-Prozess gefühlt?
- An welchen Moment im Recruiting-Prozess können sie sich besonders gut erinnern?
- Wenn sie Recruiter:in wären, wie würden sie diesen Prozess gestalten?
- Haben sie unterschiedliche Vorgehensweisen in Recruiting-Prozessen erlebt?
- Herzlichen Dank, dass sie ihre wertvollen Erfahrungen mit mir teilen, gibt es vielleicht noch etwas, das ihnen am Herzen liegt oder was sie noch ergänzen möchten?
- Darf ich mich noch melden falls Fragen auftauchen?

Vielen Dank für ihre Zeit.

Auswertungsbeispiel

Die folgende Tabelle stellt ein exemplarisches Auswertungsbeispiel dar. Zur besseren Einordnung wird vorab das methodische Vorgehen zusammenfassend erläutert.

Vergleichende Analyse der Interviews ITV-3 und ITV-4:

Im Rahmen der komparativen Analyse wurden zunächst alle Interviews und die Gruppendiskussion miteinander verglichen. Grundlage war die formale Interpretation, gefolgt von einer reflexiven Deutung. Dabei lag der Fokus besonders auf der Art und Weise, wie die Interviewten über ihre Erfahrungen sprechen, also auf der sprachlichen Gestaltung, den verwendeten Ausdrucksweisen und den damit verbundenen Bedeutungen (siehe Tabelle). Der Vergleich bezog sich nicht nur auf einzelne Aussagen, sondern auf die gesamte Erzählstruktur und Haltung der Befragten. So konnten unterschiedliche Wahrnehmungsmuster, Deutungslogiken, berufliche Selbstverortungen und Entscheidungsweisen sichtbar gemacht werden. Die Ergebnisse wurden anschließend mit weiteren Interviews und der Gruppendiskussion abgeglichen, um wiederkehrende Muster zu erkennen. Auf dieser Basis wurde eine differenzierte Typenbildung entwickelt, die sich sowohl auf inhaltliche Aussagen als auch auf narrative und kommunikative Besonderheiten stützt. Im Folgenden wird ein Beispiel gezeigt – es vergleicht zwei Personen, die sich in ihrer Netzwerknutzung bei der Stellenwahl und in ihrer Erzählweise deutlich unterscheiden.

ITV-3

Seite/ Zeile	Wörtliche Aussage (lesbar)	Formale Interpretation	Reflektierende Interpretation → Deu- tungsmuster	Kommunikative Bedeutung WIE wird gesprochen
S12/15- S12/23)	[...] es ist natürlich schon ein Qualitäts-siegel, wenn ich eine-eine Person habe, die dort arbei-tet und die ich kenne, der ich ver-traue, wo ich (.) und die Meinung auch schätze und sozusa-gen dadurch Ahm von-der durch diesen Filter sozusagen schon vorher Ahm weiß, okay diese Or-ganisation entspricht von den arbeits-rechtlichen Ah As-pekteten und die sind schon sehr relevant, nämlich mittlerweile, Ja?	Die Person beschreibt, dass die persönliche Empfehlung einer ver-trauenswürdigen Person für sie eine Art „Quali-tätssiegel“ darstellt. Diese Einschätzung be-zieht sich vor allem auf arbeitsrechtliche As-pekte. Themen: Netzwerk, Vertrauenswürdigkeit, Qualität von DG, Delegation v. Urteil → (E-Modi ?!), Verlässlichkeit, Kolleg:innen als Filter, Arbeitsrecht, Wertschätzung	Das Material zeigt, wie stark soziale Netzwerke in der beruflichen Ori-entierung wirken kön-nen. (vor allem bei be-ruferfahrenen Perso-nen mit dichtem Netz-werk). Sozialarbeiter:innen sind nicht nur Infor-mationsquelle, sondern auch Vertrauens-instanz. Diese Haltung könnte auch auf ein ausgeprägtes Sicher-heitsbedürfnis hindeu-ten, bzw. dass das Ein-holen v. Informationen delegiert wird.	Die Person spricht: <ul style="list-style-type: none">○ klar○ präzise○ reflektiert○ suchend○ sich wiederholend○ Füllwörter (Ahm)○ klare Haltung Die Person erzählt spontan und die Inhalte werden präzise und verständlich mit klarer Haltung darge-stellt.

ITV-4

Seite/ Zeile	Wörtliche Aussage (lesbar)	Formale Interpretation	Reflektierende Inter- pretation → Deutungs- muster	Kommunikative Bedeu- tung/ WIE wird gesprochen
S3/15- 20	„Also es ist ein biss- chen so schon Vitamin B dabei gewe- sen. Von der Infor- mation her muss ich sagen, weil ein Be- kannter meiner El- tern war in der päd- agogischen Leitung und hat gesagt, dort suchen Sie wen, in ei- nem von unseren Standorten, in dem Haus suchen Sie wen. Und ähm, es gibt eben auch die Mög- lichkeit, als Querein- steiger dort sich zu bewerben, und ich soll es probieren.“	Die Interviewte be- schreibt, dass sie durch einen persönlichen Kon- takt auf eine offene Stelle aufmerksam ge- macht wurde. Ein Be- kannter der Eltern, der in leitender Funktion tä- tig ist, informierte sie darüber, dass eine Stelle frei sei und dass auch Quereinsteiger:innen willkommen seien. Themen: Quereinstieg, persönliches Netzwerk, Willkommenskultur,	Das Material zeigt, dass berufliche Chan- cen als Quereinsteige- rin nicht durch aktive Stellensuchen entste- hen, sondern durch Beziehungen und/oder Zufälle. Die Möglichkeit des Einstiegs erscheint dadurch weniger als ei- gene Leistung, sondern als Chance durch an- dere. → passives Karriere- verständnis	Die Interviewte spricht: o vorsichtig o nach Worten suchend o Zurückhaltend o erklärend Dies könnte ein Hinweis auf Verlegenheit, Scham und Ehrlichkeit sein. Vielleicht möchte sie sich auch recht- fertigen, weil der Zugang zur Stelle über Vitamin B zustande kam. (Sie erzählt dies auch erst im 2. Anlauf.)
S2/4- S2/9	(lacht) Ah. Im Sozial- bereich an sich jetzt niicht. Also ich habe vorher im entwick- lungspolitischen Be- reich gearbeitet, während dem Stu- dium, während dem anderen Studium und dann eigentlich, als ich das abge- schlossen habe, dann das Glück gehabt, dass ich im Sozialbe- reich hineingerutscht bin als Quereinstei- ger und ahm (...) habe mich dann im Zuge dessen weitergebil- det und qualifiziert und bin aber eigent- lich dann immer im selben, am selben Standort geblieben. Ja.	Die Interviewte erzählt, dass sie ursprünglich im entwicklungspolitischen Bereich tätig war und nach dem Studium eher zufällig in den Sozialbe- reich gekommen ist. Sie beschreibt sich als Quer- einsteigerin, die sich im Laufe der Zeit weiterge- bildet hat und bis heute am gleichen Standort ar- beitet. Themen: Glück bei der Suche, Quereinstieg, Weiterbildung Qualifizierung Wechselbereitschaft	Das Material zeigt ein Spannungsfeld zwi- schen formalen Qualifi- kationen und Praxis im Sozialbereich auf. → Unsicherheit über die eigene berufliche Identität könnte als Grund für geringe Bereitschaft zum Stellenwechsel. angenommen werden.	Die Interviewte spricht: o leicht lachend o mit Pausen o wiederholend o umgangssprachlich o Sprachwendungen Insgesamt formuliert sie eher assoziativ als struktu- riert, was auf eine nach- trägliche Einordnung ihres Weges hindeuten könnte.

Die beiden Interviewausschnitte verdeutlichen unterschiedliche Wahrnehmungs- und Deutungsmuster in der Phase der Stellensuche und -auswahl, trotz ähnlicher Zugänge über Netzwerke. Die Person in ITV-4 nimmt ihren Berufseinstieg als zufällige, von außen ermöglichte Gelegenheit wahr. Der Zugang über einen Bekannten der Eltern wird nicht weiter hinterfragt. Begriffe wie „hineingerutscht“ und „Glück gehabt“ weisen auf eine Deutung hin, in der das eigene Handeln

kaum eine Rolle spielt. Die Entscheidung erscheint delegiert und wird retrospektiv akzeptiert, jedoch nicht als aktiv gestalteter Prozess erlebt. Im Gegensatz dazu beschreibt die Person in ITV-3 ihre Stellensuche als strategischen und reflektierten Prozess. Sie deutet Netzwerke nicht nur als Zugang, sondern als aktives Bewertungsinstrument. Ihre Wahrnehmung ist geprägt von berufsethischen Standards, Erfahrungswissen und kritischer Auseinandersetzung mit potenziellen Arbeitgeber:innen. Organisationen mit negativem Ruf werden bewusst ausgeschlossen.

Auch kommunikativ zeigen sich Unterschiede in der Deutung: ITV-4 spricht unsicher, relativierend, was auf eine distanzierte Rückschau verweist. ITV-3 hingegen formuliert klar, strukturiert und mit hoher Urteilssicherheit. Die Netzwerke werden in beiden Fällen genutzt – jedoch mit unterschiedlicher Wahrnehmung und Funktion: einmal als zufällige Gelegenheit, einmal als gezielt eingesetztes Steuerungsinstrument im Entscheidungsprozess.

Typenbildung (als Resultat der komparativen Analyse)

Aus dem Vergleich der beiden Fälle lassen sich zwei unterschiedliche Typen innerhalb des *netzwerkenden Zugangs zur Stellensuche* rekonstruieren, die in Kapitel 3.1.3 detailliert beschrieben sind:

- Gelegenheitswahrnehmender Netzwerkender (Person ITV-4)
- Strategisch-netzwerkender Typ mit beruflicher Vorerfahrung (Person ITV-3)

Diese Differenzierung verdeutlicht, wie stark Netzwerke als Zugang zu Stellen variieren können, von spontaner Gelegenheit bis hin zur strategischen Steuerung beruflicher Übergänge.

Transkriptionsbeispiel

ITV-3, S4/1-S4/38:

1 in Ruhe durchlesen können und als Arbeitnehmerin ist man doch in der
2 schwächeren Positionen und Ah auch angewiesen drauf und man stellt sich ja
3 drauf ein, dass man jetzt einen Job annimmt und so weiter und wenn man das
4 erst am ersten Arbeitstag kriegt, die Unterlagen, ist es zu spät, meiner Meinung
5 nach. Also da hat es schon angefangen, dass diese-dieser professionelle
6 Eindruck vom Assessment zum Bröckeln begonnen hat (*lacht*) sozusagen. Sie hat
7 sich dann durchgezogen, aber ja, das ist eine andere Geschichte. (*lacht*)

8 S1: (*lacht*) Und was waren so, du hast gesagt, du hast dich zwischen den 2 Steellen
9 entschieden, was waren so die Kriterien? (.) Weil du hast ja dann doch das für
10 den Assessment Center, obwohl das nicht so angenehm war,

11 S2: Ah, in dem Fall war einfach, also da war nicht das Ah das Unternehmen
12 per se war nicht ausschlaggebend und auch nicht der Recruitingprozess sondern
13 Ah das Setting, weil das eine wäre im Bereich Ah Ahm Menschen mit
14 psychischer Erkrankung gewesen und das andere, das mit dem Assessment
15 Center war in der Schule, ja, in-in der Nachmittagsbetreuung und ich wollte
16 unbedingt in einer Schule mal arbeiten, weil ich selber so ein Projekt in meiner
17 selbständigen Tätigkeit für die Schule entwickeln wollte und quasi
18 Arbeitserfahrung und Kontextschule haben wollte- also ich wollte unbedingt in
19 die Schule, weil /S1:Mhmm./ deswegen genau.

20 S1: Gut, das heißt, (*räusperrn*) eigentlich war dein Berufsziel ein bisschen
21 ausschlaggebend, fast? Dürft ich das so? Mhmm.

22 S2: Ja genau, genau. Also ich hatte ein Projekt, für das der
23 Kontext Schule total wichtig war und deswegen wollte ich da unbedingt rein.

24 S1: Genau, JA, wenn du so spontan an Vorstellungsgespräche denkst, gibt es da
25 irgendeines, was du in Erinnerung hast, wo du uns erzählen möchtest darüber?

26 S2: Ich hatte ein spannendes Vorstellungsgespräch-es war überhaupt ein
27 spannender Ah Prozess, weil da hat mich Ahr einne (.) es war beim Verein
28 <Träger> also auch Ah Arbeit mit Menschen mit psychischen Erkrankungen beim
29 <Träger>, die haben so ein Geschäft aus der äußerem <Ortsangabe>, wo sie so
30 Sekondhandmode verkaufen eben mit Menschen mit psychischen Erkrankungen.
31 Genau, ein-ein Ah sozialintegrativer Betrieb unnd da haben sie jemanden gesucht
32 und sie haben in der Ausschreibung schon drinnen stehen gehabt, sie suchen
33 einen Mann aus different ethischen Gründen für den Job und ich habe mich
34 trotzdem beworben und habe geschrieben ich weiß mir fehlt das Y in den
35 Chromosomen, aber ich bewerbe mich einfach trotzdem, weil ich den Job gerne
36 hätte. (*lacht*) Und sie haben mich eingeladen, Ah ich glaube, auch wegen deerr
37 pfiffigen Formulierung und allem. (*lacht*) (*lacht*) Sie haben mich eingeladen zu
38 dem zu dem zu dem Interview und es war sehr spanneennd. Weil das- das ist

Relevante Arbeitsschritte/ Einsatzform	KI-basierte Hilfsmittel (einschließlich Version und der URL- Adresse)	Anmerkungen
Themenfindung	Kein KI-basiertes Hilfsmittel verwendet	
Fragestellung	Kein KI-basiertes Hilfsmittel verwendet	
Gliederung	Kein KI-basiertes Hilfsmittel verwendet	
Titel (deutsch/englisch)	Kein KI-basiertes Hilfsmittel verwendet	
Abstract	ChatGPT (OpenAI) Version 4o, OpenAI: URL: https://chatgpt.com/	Formulierungshilfe
(Literatur-) Recherche	Consensus https://consensus.app	Literaturrecherche von Wöber bei: Meng et al., Leitão et al., Ortlieb, R., & Weiss, S.
Inhaltliche Ausgestaltung (z.B. empirische und theoretischer Hintergrund)	Kein KI-basiertes Hilfsmittel verwendet	Kapitel 1.5
Methodologie (z.B. Auswahl von Methoden und Modellen)	Kein KI-basiertes Hilfsmittel verwendet	
Erstellung von Zusammenfassungen	ChatGPT (OpenAI) Version 4o, OpenAI: URL: https://chatgpt.com/	Kapitel 1.3.8 Kapitel 1.5.3 Kapitel 3.1.3 Kapitel 3.1.4 Kapitel 3.1.5. Kapitel 1.10
Diskussion	Kein KI-basiertes Hilfsmittel verwendet	
Schlussfolgerungen und Implikationen	Kein KI-basiertes Hilfsmittel verwendet	
Conlusio	ChatGPT (OpenAI) Version 4o, OpenAI: URL: https://chatgpt.com/	Fehlersuche

KI- basierte Hilfsmittel (einschließlich Version und der URL-Adresse)	Einsatzform	Betroffene Teile der Arbeit	Anmerkungen
---	--------------------	--	--------------------

ChatGPT (OpenAI) Version 4o, OpenAI: URL: https://chatgpt.com/	Formulierungs-hilfe einzelner Sätze	Ganze Arbeit	Kapiteln von Khalili Sabrina
ChatGPT (OpenAI) Version 4o, OpenAI: URL: https://chatgpt.com/	Formulierungshilfe bei manchen Überschriften. Formulierungshilfe einzelner Sätze. Suche nach Synonymen..	Ganze Arbeit	Kapiteln von Andrea Wöber
ChatGPT (OpenAI) Version 4o, OpenAI: URL: https://chatgpt.com/	Denkanstöße bei der Zusammenführung von Ethik und Recruiting		Kapitel 1.5
DeepL Write, Deel SE, URL: https://www.deepl.com/de/translator	Übersetzungs-hilfe für das Abstract		Kapitel Abstract

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Andrea Wöber, erkläre an Eides statt, dass

- ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.
- ich mich bei der Erstellung der Arbeit an die Standards guter wissenschaftlicher Praxis gemäß dem Leitfaden zum Wissenschaftlichen Arbeiten der FH St. Pölten gehalten habe.
- ich die vorliegende Arbeit an keiner Hochschule zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt oder veröffentlicht habe.

Über den Einsatz von Hilfsmitteln der generativen Künstlichen Intelligenz wie Chatbots, Bildgeneratoren, Programmieranwendungen, Paraphrasier- oder Übersetzungstools erkläre ich, dass

- im Zuge dieser Arbeit kein Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz zum Einsatz gekommen ist.
- ich Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz verwendet habe, um die Arbeit Korrektur zu lesen.
- ich Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz verwendet habe, um Teile des Inhalts der Arbeit zu erstellen. Ich versichere, dass ich jeden generierten Inhalt mit der Originalquelle zitiert habe. Das genutzte Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz ist an entsprechenden Stellen ausgewiesen.

Durch den Leitfaden zum Wissenschaftlichen Arbeiten der FH St. Pölten bin ich mir über die Konsequenzen einer wahrheitswidrigen Erklärung bewusst.

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Khalili Sabrina erkläre an Eides statt, dass

- ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.
- ich mich bei der Erstellung der Arbeit an die Standards guter wissenschaftlicher Praxis gemäß dem Leitfaden zum Wissenschaftlichen Arbeiten der FH St. Pölten gehalten habe.
- ich die vorliegende Arbeit an keiner Hochschule zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt oder veröffentlicht habe.

Über den Einsatz von Hilfsmitteln der generativen Künstlichen Intelligenz wie Chatbots, Bildgeneratoren, Programmieranwendungen, Paraphrasier- oder Übersetzungstools erkläre ich, dass

- im Zuge dieser Arbeit kein Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz zum Einsatz gekommen ist.
- ich Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz verwendet habe, um die Arbeit Korrektur zu lesen.
- ich Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz verwendet habe, um Teile des Inhalts der Arbeit zu erstellen. Ich versichere, dass ich jeden generierten Inhalt mit der Originalquelle zitiert habe. Das genutzte Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz ist an entsprechenden Stellen ausgewiesen.

Durch den Leitfaden zum Wissenschaftlichen Arbeiten der FH St. Pölten bin ich mir über die Konsequenzen einer wahrheitswidrigen Erklärung bewusst.