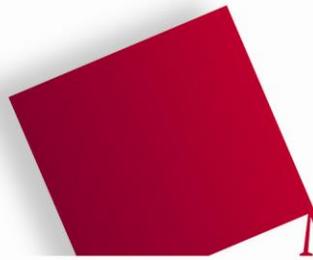


Fakultät für
Tourismus



HOCHSCHULE
FÜR ANGEWANDTE
WISSENSCHAFTEN
MÜNCHEN

CANDIDATE EXPERIENCE IM REKRUTIERUNGSPROZESS
VON SOFTWAREENTWICKLERN AUF BASIS VON
CANDIDATE PERSONAS AM BEISPIEL DER SULZER GMBH

*CANDIDATE EXPERIENCE IN THE RECRUITMENT PROCESS OF
SOFTWARE DEVELOPERS BASED ON CANDIDATE PERSONAS
BY THE EXAMPLE OF SULZER GMBH*

BACHELORARBEIT

GEMÄß § 14 ABS. 1 UND 4 BIS 9 DER ALLGEMEINEN PRÜFUNGSORDNUNG (APO) DER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN - FACHHOCHSCHULE MÜNCHEN VOM 29.01.2008 SOWIE § 10 DER STUDIEN- UND PRÜFUNGSORDNUNG FÜR DEN BACHELORSTUDIENGANG TOURISMUS-MANAGEMENT AN DER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN - FACHHOCHSCHULE MÜNCHEN VOM 24.10.2006 IN DERZEIT GÜLTIGER FASSUNG.

VERFASSER: MARIE KLÄGER
MATR.-NUMMER: 02247315
ANSCHRIFT: ADUNISTRABE 1A
81369 MÜNCHEN

DOZENT: PROF. DR. CELINE CHANG
THEMA ERHALTEN AM: 04.06.2019
ABGABE AM: 28.08.2019

MÜNCHEN, IM AUGUST 2019

Gender-Erklärung

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Kurzfassung

Das Ziel der vorliegenden Abschlussarbeit ist, den Rekrutierungsprozess von Softwareentwicklern der Sulzer GmbH an den Bedürfnissen und der Erwartungshaltung ebenjener Zielgruppe auszurichten. Hierfür werden die Erlebnisse innerhalb des Bewerbungsprozesses beleuchtet. Die Summe der Eindrücke wird auch als Candidate Experience bezeichnet, welche es innerhalb dieser Arbeit zu untersuchen gilt. Um die Erwartungen und Bedürfnisse von Softwareentwicklern herauszufinden, wurden 14 Softwareentwickler im Rahmen von leitfadengestützten Interviews befragt. Die Ergebnisse wurden mittels Candidate Personas zusammengefasst. Hierbei handelt es sich um hypothetische Archetypen der Kandidaten, aus welchen im Anschluss fundierte Handlungsempfehlungen für das Candidate Experience Management der Sulzer GmbH abgeleitet wurden.

Die Auswertung der Interviews auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) zeigt, dass insbesondere in der Anziehungsphase der Bewerber bei der Sulzer GmbH großer Handlungsbedarf besteht. Insgesamt liefert die Arbeit Ergebnisse über verschiedenste Motivatoren und Demotivatoren von Softwareentwicklern sowohl im Bewerbungsprozess als auch im persönlichen und beruflichen Kontext.

Die vorliegende Studie ist ein erster Ansatz, um das Recruiting von Softwareentwicklern an deren Bedürfnissen und Erwartungen auszurichten, doch da diese sich allerdings kontinuierlich verändern, müssen auch die Candidate Personas und die Candidate Experience immer wieder auf ihre Gültigkeit überprüft und überarbeitet werden.

Schlagwörter: *Candidate Journey, Candidate Experience, Candidate Persona, Recruiting, Softwareentwickler*

Abstract

The aim of this thesis is to align the recruitment process of software developers at Sulzer GmbH with the needs and expectations of the target group. For this purpose, the experiences in the application process will be examined. The sum of the impressions is also called candidate experience, which has to be investigated within the present study. In order to find out the expectations and needs of software developers, 14 software developers were interviewed according to a guideline. The summarized results have been used to develop hypothetical archetypes of the candidates, so called candidate personas. The objective of this thesis is to obtain well-founded recommendations for the candidate experience management of Sulzer GmbH.

The evaluation of the interviews based on the qualitative content analysis according to Mayring (2015) showed that there is a great need for action at Sulzer GmbH, especially in the attraction phase of the applicants. The thesis delivers results on various motivators and demotivators of software developers in the application process as well as in the personal and professional context.

This study is indeed a first approach to align the recruiting of software developers with their needs and expectations. However, since these are changing continuously, the validation of the candidate personas and the candidate experience has to be revised frequently.

Keywords: *Candidate Journey, Candidate Experience, Candidate Persona, Recruiting, Software Developer*

Inhaltsverzeichnis

Gender-Erklärung	I
Kurzfassung	II
Abstract	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
2. Unternehmensvorstellung der Sulzer GmbH	3
3. Candidate Experience der Bewerber der Sulzer GmbH	4
3.1 Definitionen und Abgrenzung von Candidate Journey und Candidate Experience	4
3.2 Aktueller Forschungsstand zu Candidate Experience	7
3.3 Candidate Journey der Bewerber der Sulzer GmbH.....	8
4. Personas im Recruitingkontext	12
4.1 Definition und Begriffsherkunft von Personas	12
4.2 Abgrenzung von Persona und Zielgruppe	13
4.3 Ableitung auf das Personalwesen: Candidate Persona	13
4.4 Aktueller Forschungsstand zu der Erstellung von Candidate Personas.....	16
5. Fragestellung	20
6. Empirische Untersuchungen	21
6.1 Methodisches Vorgehen.....	21
6.2 Aufbereitung und Auswertung der Daten	25
6.2.1 Datenaufbereitung.....	25
6.2.2 Qualitative Datenauswertung.....	25
6.2.3 Gütekriterien der qualitativen Inhaltsanalyse.....	27
7. Darlegung der Ergebnisse	29
8. Diskussion der Ergebnisse	53
8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse mittels Candidate Personas	53
8.2 Handlungsempfehlungen für das Candidate Experience Management der Sulzer GmbH	57
9. Kritische Würdigung der Arbeit	61
10. Fazit und Ausblick	62

Anhang	63
Literaturverzeichnis.....	75

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 6-Phasen Modell	9
Abbildung 2: Candidate Journey der Bewerber der Sulzer GmbH.....	11
Abbildung 3: Template Candidate Persona der Sulzer GmbH.....	17
Abbildung 4: Überblick über das methodische Vorgehen.....	24
Abbildung 5: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse.....	26
Abbildung 6: Kategoriensystem der Leitfadeninterviews	29
Abbildung 7: Candidate Persona Sarah Müller	54
Abbildung 8: Candidate Persona Fabian Neuhauser	55
Abbildung 9: Candidate Persona Jürgen Steiner	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen von Customer Experience und Customer Experience Management.....	5
Tabelle 2: Übersicht zu den Interviewpartnern an den jeweiligen Niederlassungen	23

Abkürzungsverzeichnis

CandEx	=	Candidate Experience
CEM	=	Customer Experience Management
IT	=	Informationstechnik

1. Einleitung

In vielen Branchen herrscht ein Fachkräftemangel. Eine Studie der Bundesagentur für Arbeit zeigt, dass auch die IT-Branche davon betroffen ist. Experten und Spezialisten in der Berufsgruppe Softwareentwickler und Programmierer liegen in der Statistik der bundesweiten Engpässe auf Platz 7 und 12 (Bundesagentur für Arbeit 2018). Ausgeschiedene Stellen für Softwareentwickler bleiben überdurchschnittlich lange unbesetzt. Getrieben durch die demographische Entwicklung in Deutschland wird sich der Arbeitsmarkt immer mehr zu einem Arbeitnehmermarkt entwickeln. In dem sogenannten *War for Talents* können sich die Bewerber den für sie attraktivsten Arbeitgeber aussuchen, weshalb das gezielte Recruiting immer wichtiger wird und vor allem wichtiger werden muss (Kootz 2014, S. 1). Die Personalbeschaffung bedarf einem Wandel von *Post and Pray* Stellenanzeigen hin zu Personalbeschaffungsmaßnahmen, die den Bewerber in das Zentrum aller Handlungen stellt. Die Rekrutierung eines Mitarbeiters ist als Prozess zu verstehen, welcher von der Anziehung des Unternehmens über die Einstellung bis zur Bindung des Mitarbeiters einen Einfluss auf das Bild des Kandidaten über einen Arbeitgeber hat. Als Arbeitgeber ist es daher unabdingbar sich mit der sogenannten Candidate Experience, den sowohl positiven als auch negativen Erfahrungen und Erlebnissen eines Bewerbers innerhalb des Rekrutierungsprozesses zu beschäftigen. Eine metaHR Studie zur Candidate Experience bestätigt, dass die Candidate Experience dabei hilft passende Kandidaten zu rekrutieren (Athanas und Wald 2014, S. 5).

Um dem Fachkräftemangel von Softwareentwicklern entgegenzuwirken besteht seitens der Sulzer GmbH der Wunsch, das Recruiting bewerberorientierter zu gestalten. Der Full-Service-Anbieter für Prozess- und IT-Beratung begegnet den Folgen des Fachkräftemangels zum einen durch Rückgang der eingehenden Bewerbungen und zum anderen auch dadurch, dass viele der aktuell verfügbaren Bewerber nicht die entsprechenden Qualifikationen mitbringen. Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, wie die Sulzer GmbH als Arbeitgeber attraktiver für Softwareentwickler werden kann. Weiterhin sollen die Erwartungshaltung und Bedürfnisse von Softwareentwicklern in den Mittelpunkt des Recruitings ebenjener Zielgruppe gestellt werden. Ausgangsbasis bildet eine Touchpointanalyse zwischen Bewerber und der

Sulzer GmbH, welche in eine Aufstellung einer Candidate Journey mündet. Diese beschreibt die Kontaktpunkte des Bewerbers mit dem Unternehmen über den gesamten Rekrutierungsprozess (Verhoeven 2016, S. 36). Darüber hinaus beinhaltet die Candidate Experience die Wahrnehmungen und Erfahrungen innerhalb der Candidate Journey (Kootz 2014, S. 65). An dieser Stelle kann das *Wie* im Bewerbungsprozess beantwortet werden. Genauer gesagt, wie muss ein Unternehmen innerhalb der Candidate Journey mit der Zielgruppe in Kontakt treten. Das Konzept beinhaltet allerdings Limitierungen im Bereich der Übermittlungsinhalte an den unterschiedlichen Kontaktpunkten im Rekrutierungsprozess, dem *Was*. Was ist Softwareentwicklern an einem Arbeitgeber und am Bewerbungsprozess oder persönlich wichtig? Mittels Erstellung von Candidate Personas der Berufsgruppe Softwareentwickler sollen die Erwartungshaltung und Bedürfnisse der Zielgruppe erfasst werden, welche im Anschluss mit den Erkenntnissen über die Candidate Journey und Candidate Experience der Zielgruppe verknüpft werden.

Die vorliegende Abschlussarbeit gliedert sich in zehn Kapitel. Der Einleitung folgt eine Unternehmensvorstellung der Sulzer GmbH (Kapitel 2). Daran schließt ein Überblick über die Begrifflichkeiten Candidate Journey und Candidate Experience an (Kapitel 3). Die Relevanz von Candidate Experience Management wird dargelegt sowie die aktuelle Candidate Journey bei der Sulzer GmbH aufgezeigt. In Kapitel 4 wird zunächst der Begriff Persona vorgestellt und im Anschluss von dem Begriff Zielgruppe abgegrenzt. Es folgt eine Ableitung des Begriffs der Persona auf die Candidate Persona aus dem Personalwesen. Abgerundet wird das Kapitel durch den aktuellen Forschungsstand zu der Erstellung von Candidate Personas. Im Anschluss an den Theorieteil wird in Kapitel 5 die Fragestellung der vorliegenden Arbeit erläutert. Kapitel 6 beschäftigt sich mit dem methodischen Vorgehen der empirischen Untersuchung, worauf in Kapitel 7 die Darlegung der Ergebnisse folgt. Die Ergebnisse werden danach mittels Candidate Personas diskutiert, um daraus Handlungsempfehlungen für das Candidate Experience Management der Sulzer GmbH ableiten zu können (Kapitel 8). Abschließend wird die Arbeit kritisch gewürdigt (Kapitel 9) sowie ein Fazit gezogen, welches einen Ausblick für zukünftige Forschungen beinhaltet (Kapitel 10).

2. Unternehmensvorstellung der Sulzer GmbH

Die Sulzer GmbH ist seit 1978 ein inhabergeführtes Unternehmen im Bereich Prozess- und IT-Beratung (Sulzer GmbH 2019a). Entlang des gesamten IT Produktlebenszyklus bietet die Sulzer GmbH einen rundum Beratungsservice (Sulzer GmbH 2019b). Die Geschäftsprozesse des Unternehmens erstrecken sich dabei auf die Bereiche Produktentstehung, Logistik und Produktion, Sales, Marketingsysteme und Konfiguratoren, Telematik, Einkauf, Mobilität, Qualität und Finanzen. Das weltweit agierende Unternehmen mit dem Hauptsitz in München konzentriert sich auf die Automotive Branche und bedient daher als Kunden bekannte Automobilhersteller. Nach aktuellem Stand verzeichnet die Sulzer GmbH über 900 Mitarbeiter (Sulzer GmbH 2019a). Deutschlandweit gibt es neben dem Hauptstandort München weitere Niederlassungen in Ingolstadt (Sitz von Audi), Stuttgart (Sitz von Daimler), Magdeburg und Wolfsburg (Sitz von Volkswagen), um eine Kundennähe sicherstellen zu können. Außerdem ist die Sulzer GmbH international in Madrid und Montvale (NJ/USA) vertreten. Die beiden Tochtergesellschaften Achala Solutions in Hyderabad (Indien) und Minero IT in Budapest/Szeged (Ungarn) zählen ebenso zum Portfolio der Sulzer GmbH (Sulzer GmbH 2019b).

3. Candidate Experience der Bewerber der Sulzer GmbH

3.1 Definitionen und Abgrenzung von Candidate Journey und Candidate Experience

Candidate Experience bedeutet auf Deutsch übersetzt *Erfahrungen der Bewerber*. Hierbei wird bereits deutlich, dass im Candidate Experience Management die Erfahrungen und das Erleben der Bewerber im Mittelpunkt aller Betrachtungen stehen (Verhoeven 2016, S. 12). Bruhn und Hadwich (2012, S. 8f.) unterscheiden zwischen den beiden Begriffen *Erfahrung* und *Erlebnis*. Während ein Erlebnis den „Inhalt des Erlebens“ (Brockhaus Enzyklopädie Online k.A.b) beschreibt, wird unter einer Erfahrung der „Inbegriff von Erlebnissen in einem geordneten Zusammenhang“ verstanden (Brockhaus Enzyklopädie Online k.A.a). Da die beiden Begriffe in der Praxis oft sinn- gleich verstanden werden, werden sie auch in dieser Arbeit synonym verwendet.

Der Ansatz Candidate Experience Management findet seinen Ursprung im Marketing, im sogenannten Customer Experience Management (CEM), in welchem die Erfahrungen und das Erleben der Kunden beleuchtet werden. Bernd H. Schmitt, Professor für International Business im Bereich Marketing an der Columbia Business School in New York (USA) hat im Rahmen seines Buches „Experiential Marketing“ den CEM-Ansatz eingeführt (Schmitt 1999). Nach Schmitt (1999) hat das Markenerleben der Kunden große Auswirkungen auf die Loyalität gegenüber der Marke. Übertragen auf das Personalwesen stehen demnach die Erfahrungen der Kandidaten im Fokus.

Um im Folgenden die Candidate Experience und das Candidate Experience Management definieren zu können, werden vorab die Begrifflichkeiten Customer Experience und Customer Experience Management vorgestellt. Tabelle 1 zeigt eine Gegenüberstellung bekannter Definitionen von Customer Experience und Customer Experience Management.

Tabelle 1: Definitionen von Customer Experience und Customer Experience Management

Autor	Definition
Customer Experience nach Stindl (2010, S. 4)	„Als Customer Experience wird die Summe der Kundenerlebnisse bezeichnet, wobei Erlebnisse auf der subjektiven Wahrnehmung des Kunden beruhen und durch direkte oder indirekte Kontakte mit einer Unternehmung hervorgerufen werden.“
Customer Experience Management nach Schmitt (2003, S. 17)	„To put it simply, customer experience management (CEM) is the process of strategically managing a customer’s entire experience with a product or a company.“

Eine zentrale Rolle in den Definitionen von Customer Experience und CEM spielen die sogenannten Touchpoints, die Kontaktpunkte zwischen Kunde und Unternehmen über den gesamten Kaufprozess. Diese Kontaktpunkte lassen sich auf das Personalwesen übertragen, da auch ein Bewerber an vielen Stellen im Bewerbungsprozess auf verschiedene Weise mit einem Arbeitgeber in Kontakt tritt (Verhoeven 2016, S. 41). Schüller (2014, S. 14) definiert einen Touchpoint vielmehr als einen Berührungspunkt, um den Fokus auf die Bedeutung von Emotionalität in diesem Zusammenhang zu lenken. Unternehmen müssen an den Touchpoints mit den Kunden nicht nur in Kontakt treten, sondern die potenziellen Bewerber emotional berühren.

Ausgehend von den Definitionen der Customer Experience und US-amerikanischen Blogbeiträgen zur Candidate Experience leitet Kootz (2014, S. 65) folgende Definition der Candidate Experience ab:

„Candidate Experience (CX) bezeichnet den Gesamteindruck, den ein potentieller Bewerber (Kandidat) im Rahmen des Rekrutierungsprozesses vom potentiellen Arbeitgeber erhält. Es geht dabei um das individuelle Erleben in einem Bewerbungs- und Auswahlprozess an allen direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem Unternehmen.“

Verhoeven (2016, S. 12) verschärft Kootz' Definition dahingehend, dass er zusätzlich zu den Erfahrungen im Rahmen des Rekrutierungsprozesses die Erfahrungen aus dem Personalmarketing und allen Erfahrungen darüber hinaus miteinbezieht, die der potenzielle Bewerber vom potenziellen Arbeitgeber erhält. Damit soll das Verständnis sichergestellt werden, dass die Candidate Experience nicht nur auf den Rekrutierungsprozess beschränkt ist. Unter Berücksichtigung des emotionalen Aspekts der Kontaktpunkte von Schüller (2014, S. 14) definiert sich Candidate Experience durch:

„Candidate Experience bezeichnet den Gesamteindruck, den ein potenzieller Bewerber im Rahmen der Prozesse des Personalmarketings, des Recruitings und darüber hinaus vom potenziellen Arbeitgeber erhält. Es geht dabei um das individuelle Erleben in einem Bewerbungs- und Auswahlprozess an allen direkten und indirekten Berührungspunkten mit dem Unternehmen.“

Der Ansatz Candidate Experience Management ist als die aktive Steuerung und Gestaltung der Berührungspunkte des potenziellen Bewerbers mit dem potenziellen Arbeitgeber zu verstehen, mit der Absicht als Arbeitgeber attraktiv für die Zielgruppe zu sein (Kootz 2014, S. 65; Verhoeven 2016, S. 12f.). Im Rahmen des Candidate Experience Managements spielt das Erwartungsmanagement eine große Rolle. Werden die Erwartungen im Bewerbungsprozess nicht erfüllt, die im Voraus geweckt wurden, sind die Kandidaten unzufrieden (Verhoeven 2016, S. 14). Wie die Erwartungen der potenziellen Bewerber ermittelt werden können, wird in Kapitel 4 erläutert.

Die Gestaltung der Berührungspunkte innerhalb des Candidate Experience Managements setzt die Kenntnis über die vorhandenen Touchpoints zwischen potenziellen

Bewerbern und potenziellem Arbeitgeber voraus. Diese Touchpoints werden in der sogenannten Candidate Journey abgebildet, welche sich ebenfalls aus dem Marketing von der Customer Journey ableitet. Candidate Journey und Candidate Experience greifen folglich eng ineinander (Verhoeven 2016, S. 33). Wie die Übersetzung der Candidate Journey ins Deutsche zeigt, beschreibt diese die Reise eines Kandidaten. Gemeint sind damit alle direkten und indirekten Berührungspunkte zwischen potenziellem Bewerber und potenziellem Arbeitgeber innerhalb des gesamten Rekrutierungsprozesses und darüber hinaus. Die einfachste Darstellung einer Candidate Journey bezieht sich auf drei Phasen. Die Berührungspunkte werden aufgeteilt in „vor dem Bewerbungsprozess“, „während des Bewerbungsprozesses“ und „nach dem Bewerbungsprozess“ (Verhoeven 2016, S. 36). Dies bildet die Grundlage für eine folgende Analyse innerhalb des Candidate Experience Managements. Die Steuerung der Candidate Experience, hat sich zu einer immer größer werdenden Herausforderung entwickelt, da der Weg des Kandidaten komplizierter und länger geworden ist (Verhoeven 2016, S. 35).

3.2 Aktueller Forschungsstand zu Candidate Experience

Nachdem in Kapitel 3.1 bereits die Begrifflichkeiten geklärt wurden, soll nun der aktuelle Forschungsstand zu Candidate Experience dargelegt werden. Dieses Kapitel beschäftigt sich daher mit der Frage des Know-why¹ und legt den Fokus auf die Relevanz von Candidate Experience Management. Candidate Experience wird im Folgenden mit CandEx abgekürzt.

Der aktuelle Forschungsstand macht deutlich, dass Unternehmen, die bei ihren potenziellen Bewerbern eine positive CandEx hervorrufen einige Wettbewerbsvorteile daraus ziehen können. Nehmen Unternehmen die Sicht ihrer Bewerber ein, um ihre Erwartungen und Wünsche an die Candidate Journey zu verstehen, kann das Recruiting an die Bedürfnisse der Kandidaten angepasst werden. Durch die kandidatenorientierte Ausrichtung werden Bewerbungsabbrüche reduziert und passende Bewerber können für das Unternehmen gewonnen werden. Weiterhin hilft eine positive

¹ Know-why engl. für das *Warum kennen*

Candidate Experience die Employer Brand² des Arbeitgebers durch konsistentes Handeln zu stärken (Athanas und Wald 2014, S. 5). Wird die CandEx von dem Kandidaten als positiv erlebt, erzeugt dies ein Vertrauensverhältnis gegenüber dem potenziellen Arbeitgeber. Dieses Vertrauensverhältnis wird bei einer positiven CandEx in den meisten Fällen auch nach einer Absage des Unternehmens nicht geschädigt. Stattdessen zeigen die Studien, dass die Kandidaten trotz der Absage eine erneute Bewerbung bei dem Arbeitgeber in Erwägung ziehen würden. Eine negative CandEx hat hingegen einen Vertrauensverlust zur Folge. Nicht selten leidet deshalb auch das Arbeitgeberimage unter einer negativen CandEx der potenziellen Bewerber. Dies ist unter anderem darin begründet, dass die meisten Kandidaten über ihre Erlebnisse im Rekrutierungsprozess erzählen. 80% der Bewerber tragen als Multiplikatoren ihre Erfahrungen an ihre Mitmenschen weiter. Zusätzlich besteht die Möglichkeit der Meinungsverbreitung auf Arbeitgeberplattformen wie *Kununu*, wodurch Reputationsschäden hervorgerufen werden können, welche durch eine negative CandEx der Kandidaten begründet sind (Athanas und Wald 2014, S. 7).

3.3 Candidate Journey der Bewerber der Sulzer GmbH

In diesem Kapitel soll die aktuelle Candidate Journey der Bewerber der Sulzer GmbH aufgestellt werden. Nach Schüller (2017, S. 28) muss im ersten Schritt der Erstellung der Candidate Journey das Untersuchungsszenario festgelegt werden: Ein Softwareentwickler bewirbt sich um eine offene Vakanz bei der Sulzer GmbH. Im zweiten Schritt werden anschließend alle Interaktionspunkte innerhalb dieses Szenarios zusammengetragen. Wie bereits in Kapitel 3.1. beschrieben, macht eine Aufteilung der Candidate Journey in Phasen zur besseren Strukturierung Sinn. Die Candidate Journey der Bewerber der Sulzer GmbH bezieht sich auf das 6-Phasen Modell nach Verhoeven (2016, S. 36). Durch die erneute Aufteilung der drei Basisphasen in „vor dem Bewerbungsprozess“, „während des Bewerbungsprozesses“ und „nach dem Bewerbungsprozess“ in jeweils zwei zusätzliche Phasen kann die Candidate Journey noch strukturierter analysiert und nachempfunden werden. Inhaltlich ist das 6-Phasen Modell an das bekannte Werbewirkungsmodell AIDA von Elmo Lewis (1898) angelehnt. Als Akronym steht das Modell für Attention (Aufmerksamkeit), Interest (Interesse), Desire

² Arbeitgebermarke

(Verlangen) und Action (Handeln). Auf Basis der beiden Modelle wurde ein leicht abgewandeltes Modell für die Candidate Journey der Bewerber der Sulzer GmbH entwickelt (siehe Abb. 1).



Abbildung 1: 6-Phasen Modell

Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an das 6-Phasen Modell von Verhoeven (2016)

Im Vergleich zu Verhoeven wird das 6-Phasen-Modell allerdings nicht als Kreislauf verstanden, da der Rekrutierungsprozess innerhalb eines Unternehmens nach Auffassung der Autorin endlich ist. Nach Schüller (2017, S. 28) werden die im zweiten Schritt erarbeiteten Interaktionspunkte innerhalb des zu untersuchenden Szenarios nun den einzelnen Phasen zugeordnet und in Schritt drei anschließend graphisch abgebildet. Abbildung 2 zeigt die Candidate Journey inklusive der Touchpoints der Bewerber der Sulzer GmbH. Da die Phase 6 (Bindung) sich bereits auf die Employee Experience, sprich dem Übergang eines Kandidaten in einen Mitarbeiter bezieht, werden an dieser Stelle auf Kontaktpunkte innerhalb dieser Phase verzichtet.

Um die Übersichtlichkeit in der Abbildung zu wahren, wurden teilweise Obergriffe genannt, welche fortlaufend erläutert werden. Die Sulzer GmbH veröffentlicht aktuell Stellenangebote auf den **Stellenportalen** Stepstone, Indeed, Monster, Jobportal der Arbeitsagentur, t3n, Stellenmarkt.de, Ausbildung.de, MuenchnerJOBS.de, IngolstadtJOBS.de und auf Jobportalen der Hochschulen und Universitäten. In den **sozialen Medien** ist das Unternehmen auf Facebook, Twitter, Instagram, Xing und LinkedIn vertreten. Auf **Bewertungsportalen** wie Kununu und Glassdoor können Kandidaten Informationen über die Sulzer GmbH einholen oder auf **Messen**, wie

beispielsweise HerCareer, meet.Me, SKB Landshut und THI Karriereforum etc. auf das Unternehmen aufmerksam werden.

Im Onboarding Prozess vor Arbeitsbeginn loggen sich die Kandidaten in SAP SuccessFactors³ ein. Dort erhalten sie optional eine Willkommensnachricht durch den direkten Vorgesetzten, hilfreiche Links, empfohlene Personen sowie Einladungen zu den ersten Terminen. Sie werden dazu aufgerufen ihr Mitarbeiterprofil zu vervollständigen und die Datenschutzerklärungen zu bestätigen. Sie erhalten dort außerdem eine E-Mail zu ihrem Start mit Informationen zum ersten Arbeitstag und zur Einführungsveranstaltung.

³ SAP Komplettlösung für Human Capital Management



Abbildung 2: Candidate Journey der Bewerber der Sulzer GmbH

4. Personas im Recruitingkontext

4.1 Definition und Begriffsherkunft von Personas

Laut Duden steht eine Persona (lateinisch, dt.: Maske) für ein „in der Öffentlichkeit zur Schau getragenes, selbst inszeniertes Bild der eigenen Persönlichkeit; Rolle“ oder auch für eine „virtuelle Kunstfigur“. Grammatikalisch korrekt wäre der Plural „Personae“ (Bibliographisches Institut GmbH 2019c). In dieser Arbeit wird jedoch der im Sprachgebrauch gängige Plural „Personas“ verwendet.

Die Persona-Methode stammt ursprünglich aus dem Forschungsbereich Mensch-Computer-Interaktion und wurde 1995 von dem Software-Designer Alan Cooper geprägt. Personas sind laut Cooper künstliche, erfundene Personen. Er definiert Personas wie folgt:

„Personas are not real people, but they represent them throughout the design process. They are hypothetical archetypes of actual users.“ (Cooper 1999, S. 124)

Cooper beschreibt die Methode als solche, die es Designern ermöglicht, die Benutzer zu verstehen. Zentrales Thema der Methode ist der hypothetische Archetyp, der nicht als Durchschnittsperson beschrieben wird, sondern als einzigartiger Charakter mit spezifischen Details, beispielsweise Name, Alter, Geschlecht, Familienstand, Interessen, Erfahrungen und Bedürfnisse (Nielsen 2013, S. 14). Um ein deutlicheres Bild vom Zielbenutzer und seinen Bedürfnissen zu erhalten werden Personas erstellt, an deren Bedürfnissen sich die Software bzw. das Produkt orientiert (Campos und Paiva 2011, S. 75; Brenner und Uebnickel 2016, S. 170; Aquino Junior und Leite Filgueiras 2005, S. 277).

Personas haben sich von einer Methode zur Entwicklung von IT-Systemen zu einer Methode gewandelt, die in vielen anderen Kontexten eingesetzt wird, darunter Produktentwicklung, Marketing, Kommunikationsplanung und Servicedesign. Damit haben sich Personas in der verbraucher- und kundenorientierten Wirtschaft fest verankert (Nielsen 2013, S. 7). Die Persona-Methode zwingt alle Beteiligten zu einem menschenzentrierten Fokus und erhöht so die Empathie gegenüber der Zielgruppe (Gobble 2014, S. 59).

4.2 Abgrenzung von Persona und Zielgruppe

Während Personas im Alltagsgebrauch noch vergleichsweise unbekannt sind, weist der Begriff „Zielgruppe“ ein allgemeines Verständnis auf. Laut Duden ist eine Zielgruppe als „Gruppe von Personen (mit vergleichbaren Merkmalen), die gezielt auf etwas angesprochen, mit etwas erreicht werden soll“ definiert (Bibliographisches Institut GmbH 2019d). Hierbei zeigen sich deutliche Gemeinsamkeiten zu der Definition von Personas, weshalb sich an dieser Stelle die Frage stellt, worin die Unterschiede der beiden Begrifflichkeiten liegen. Sowohl Zielgruppe als auch Persona enthalten beschreibende demographische Daten. Im Gegensatz zur Zielgruppe werden diese allerdings in der Persona verschärft formuliert, damit die abstrakte Darstellung einer Zielgruppe möglichst bildhaft umgesetzt werden kann. Den Bedürfnissen, Vorlieben und Wünschen der fiktiven Personas werden im Vergleich zur Zielgruppe besondere Bedeutung beigemessen. Eine Besonderheit der Personas liegt außerdem darin, dass sie mit einem passenden Namen und konkretem Gesicht versehen werden, was im Marketing oder der Produktentstehung hilft, den fiktiven Endkunden bildlich vor Augen zu haben, um die Gestaltung an ihm auszurichten (Pöchtrager und Wagner 2018, S. 32 ff.).

4.3 Ableitung auf das Personalwesen: Candidate Persona

In Kapitel 4.1 wurde bereits aufgezeigt, wie die Persona von einer Methode zur Entwicklung von IT-Systemen zu einer Methode heranwächst, die in vielen anderen Kontexten wie beispielsweise dem Marketing eingesetzt wird. Aufgrund ihres menschenzentrierten Fokus und der daraus resultierenden erhöhten Empathie wurden Personas schließlich als Candidate Personas auf das Personalwesen übertragen. Obwohl sich die Persona-Methode bereits immer mehr etabliert, existiert im Bereich Candidate Persona kaum fundierte wissenschaftliche Literatur. Einen Blick in diverse Praxis-Definitionen ermöglichen eine Annäherung an den Begriff. Folgende Definition setzt sich hierbei durch: „Candidate persona is the semi-fictional representation of your ideal job candidate“, zu Deutsch: „Eine Candidate Persona ist die semi-fiktive Darstellung Ihres idealen Jobkandidaten.“ (Recruit Robin 2019; TalentLyft 2019; Williams 2018). Als kritischer Faktor ist das Wort „ideal“ zu erörtern. Es stellt sich die Frage,

ob ideal im Sinne eines Wunschkandidaten seitens des Unternehmens gemeint ist, oder ideal im Sinne eines individuellen Repräsentanten der Candidate Persona.

Dieser Debatte begegnet Braehmer (2018):

„Candidate Personas sind fiktive, generalisierte Repräsentanten Ihrer wahrscheinlich besten Kandidaten bezogen auf eine spezifische Stellenanforderung. Sie haben zur besseren Vorstellung eine Persönlichkeit, ein Gesicht und ermöglichen so entsprechende Optimierungen von Prozessen.“

Braehmer (2018) betont, dass Candidate Personas gerade nicht den allgemeinen, idealtypischen Kandidaten darstellen, da es keine perfekten Menschen bzw. Mitarbeiter gibt. Wäre eine Candidate Persona ein Idealkandidat, würde sie die Unsinnigkeit des zur Umsetzungshilfe erstellten Modells aufzeigen. Nach Braehmer (2018) findet man mithilfe von Candidate Personas die Kandidaten mit dem besten Cultural Fit⁴.

Ausgehend von der in Kapitel 4.1 genannten Definition von Personas von Alan Cooper (1999, S. 124) soll eine Definition für Candidate Personas unter Berücksichtigung der Aspekte aus den vorangegangenen Praxis-Definitionen abgeleitet werden. „Personas sind keine echten Menschen, aber sie repräsentieren sie während des gesamten Designprozesses. Es handelt sich um hypothetische Archetypen von tatsächlichen Nutzern.“ lautet Coopers Definition von Personas ins Deutsche übersetzt. Schaut man sich die Definition eines Archetyps genauer an, fällt auf, dass der Begriff die beiden Tendenzen der oben genannten Definitionen in einem Wort beinhaltet. Ausgehend von der Bedeutung „Urbild“ wird der Archetyp durch die Begriffe Ideal und Musterbild synonym verwendet (Bibliographisches Institut GmbH 2019a). Um zu verdeutlichen, dass Candidate Personas nicht fiktive idealtypische Kandidaten aus Sicht der Unternehmen darstellen sollten, sondern vielmehr die Zielgruppe durch individuelle Repräsentanten aufzeigt, die kandidatenorientiert gebildet werden, macht ein Zusatz in der Definition Sinn.

⁴ Cultural Fit (deutsch: kulturelle Übereinstimmung)

Abgeleitet auf das Personalwesen empfiehlt sich folgende Definition:

Candidate Personas sind keine echten Menschen, aber sie repräsentieren sie während des gesamten Recruitingprozesses. Es handelt sich um hypothetische Archetypen der zu umwerbenden Kandidaten, bei deren Erstellung stets der potenzielle Bewerber im Fokus der Betrachtung steht.

Der Candidate Persona Ansatz geht davon aus, dass bestimmte Kandidatentypologien innerhalb eines Berufsfelds ausgemacht werden können. Dies bedeutet, dass sich bestimmte Eigenschaften bei einer Personengruppe häufen, die dann wiederum Rückschlüsse auf die passende Ansprache und Interaktion mit der jeweiligen Candidate Persona zulassen.

Candidate Personas helfen, potenzielle Bewerber besser zu verstehen und Empathie zu entwickeln. Daraus lassen sich verschiedene Annahmen treffen, welche Vorteile Candidate Personas für das Recruiting bringen. Das Verständnis der Motivationen und Ziele der potenziellen Bewerber liefert Aufschluss darüber, welchen Inhalt ein Unternehmen nach Außen vermitteln sollte. Hierbei geht es nicht darum die Arbeitgebermarke falsch darzustellen, sondern Aspekte besonders hervorzuheben, die für die Zielgruppe wichtig sind (Elkady 2017). Außerdem zeigen Candidate Personas auf, wo sich die Zielgruppe online und offline aufhält. Streuverluste können damit deutlich verringert werden. Insbesondere Stellenanzeigen können genau an den Bedürfnissen der Candidate Personas ausgerichtet werden. Zusätzlich gefördert wird dies durch die individuellere Kommunikation, die ermöglicht die potenziellen Kandidaten emotional zu erreichen. Candidate Personas stellen bereits im Voraus sicher, dass der Cultural Fit passt, wodurch Unternehmen auch ökonomische Einsparungen erzielen. Durch die Veränderung des Arbeitsmarktes zu einem Arbeitnehmermarkt hat sich die Personalbeschaffung für Unternehmen stark verändert. Der Wunsch von Arbeitnehmern liegt heutzutage in einer sinnstiftenden Arbeit, bei der auf die jeweiligen Bedürfnisse eingegangen wird (Praetorius 2017). Im Vergleich zu Wettbewerbern schafft ein Arbeitgeber sich durch den Wissensvorsprung in Form von Candidate Personas einen Wettbewerbsvorteil, der es ermöglicht auf die Bedürfnisse der Kandidaten einzugehen.

4.4 Aktueller Forschungsstand zu der Erstellung von Candidate Personas

Wie bei der Definition der Candidate Persona, besteht auch in deren Erstellung noch keine Einigkeit gemäß aktuellem Forschungsstand. Nach Nielsen (2013, S. 7) gibt es nicht den einen richtigen Weg Candidate Personas zu entwickeln, sondern viele Arbeitsweisen, die zielführend sein können. Insbesondere online verfügbare Whitepaper⁵ diverser Unternehmen und Blogbeiträge bieten Anleitungen, um Candidate Personas zu entwickeln.

Die Persona wird in einer Art Steckbrief oder auch Canvas wiedergegeben. Ein Canvas ist aus dem Englischen abgeleitet und bedeutet so viel wie „Leinwand“, auf der alle relevanten Informationen zu der Candidate Persona gesammelt werden (Bibliographisches Institut GmbH 2019b). Darin wird aufgezeigt, was die Persona antreibt, begeistert oder demotiviert bzw. frustriert. Außerdem werden wie bei einer Zielgruppe die demografischen Daten wie beispielsweise Alter, Familienstand und Jobtitel genannt. Das Canvas kann je nach Bedarf und Wünschen des jeweiligen Unternehmens angepasst werden. Abbildung 3 zeigt das Template, in welchem die Personas der Softwareentwickler bei der Sulzer GmbH dargestellt werden sollen.

Um das Template mit Inhalten zu füllen empfiehlt Wienecke (2019) ein Zusammenspiel mehrerer Quellen wie beispielweise die Analyse von Mitarbeitern der entsprechenden Berufsgruppe. Auf dem Blog TalentLyft findet man eine treffende Aussage hierzu: *Der beste Weg ist, mit den eigenen Mitarbeitern zu beginnen. Nimm einige deiner besten Spieler und beginne sie zu interviewen. Wenn dies die Menschen sind, von denen du mehr haben willst, dann ist das der richtige Weg.* (TalentLyft 2019). Des Weiteren können Informationen über Candidate Personas auf Social Media Kanälen wie Xing, über digitale Fußabdrücke, durch externe Daten beispielsweise des statistischen Bundesamts oder durch Wettbewerbsanalysen ermittelt werden. Auch internes Brainstorming ist für eine gemeinsame Ideenfindung geeignet (Wienecke 2019).

⁵ dt. Weißbuch: kostenloser Ratgeber, der meist von Unternehmen zur Verfügung gestellt wird

MAX MUSTERMANN

FOTO

”

EIN ZITAT, DAS AUFSCHLUSS ÜBER DIE PERSONA GIBT.

“

ALTER: Alter

NATIONALITÄT: Nationalität

GEBURTSORT: Geburtsort

WOHNORT: Wohnort

FAMILIENSTAND: Familienstand

KINDER: Kinder

BERUF: Beruf

BILDUNGSHINTERGRUND: Bildungshintergrund

BERUFSERFABRUNG: Berufserfahrung

JOBSUCHE

- » Wie ist die Persona auf ihren Arbeitgeber aufmerksam geworden?
- » Was war der Wechselgrund vom alten Arbeitgeber?

PERSÖNLICHES

- » Welche persönliche Informationen geben Aufschluss über die Persona?

MOTIVATOREN

- » Was gefällt der Persona im Bewerbungsprozess?
- » Was gefällt der Persona an einem Arbeitgeber?
- » Was ist ihr wichtig?

BEDÜRFNISSE

- » Was sind die Bedürfnisse der Persona?
- » Was sind ihre Treiber?

FRUSTRATIONEN

- » Was stört die Persona an ihrem Arbeitsplatz?
- » Was stört die Persona bei der Arbeit?

FRUSTRATIONEN BEI BEWERBUNG

- » Was stört die Persona am Bewerbungsprozess?
- » Was hindert die Persona eventuell an einer Bewerbung?

HOBBIES / FREIZEIT

- » Wie verbringt die Persona ihre Freizeit?

ZIELE

- » Welche Ziele verfolgt die Persona sowohl persönlich, als auch beruflich?

SOCIAL MEDIA







Abbildung 3: Template Candidate Persona der Sulzer GmbH

Aufgrund der geringen wissenschaftlich fundierten Literatur zur Erstellung von Candidate Personas empfiehlt sich ein Blick zurück auf die Erstellung von Personas im Marketingkontext, sogenannte Buyer Personas. Adele Revella formuliert in ihrem Buch „Buyer Personas“ (2015) die sogenannten „The 5 Rings of Buying Insight“, was auf Deutsch so viel bedeutet wie die fünf Ringe der Käuferkenntnisse. Die fünf Ringe beschreiben *Priority Initiative* (Investitionsauslöser), *Success Factors* (Erfolgsfaktoren), *Perceived Barriers* (typische Hürden), *Buyer's Journey* (Entscheidungseinflüsse innerhalb der Buyer's Journey) und *Decision Criteria* (Entscheidungskriterien). Diese Ansätze lassen sich auf die Erstellung von Candidate Personas übertragen.

Priority Initiative (Investitionsauslöser)

Der Investitionsauslöser beschreibt, warum Käufer in bestimmte Lösungen investieren oder investieren möchten (Revella 2015, S. 59). Übertragen auf Candidate Personas beschäftigt sich dieser Ansatz mit der Frage, was Kandidaten dazu bringt, nach einem bestimmten Arbeitgeber Ausschau zu halten.

Success Factors (Erfolgsfaktoren)

Innerhalb der Erfolgsfaktoren beschreibt Revella die positiven Ergebnisse und Szenarien, die sich Kunden vom Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung erwarten (Revella 2015, S. 59). Für Candidate Personas bedeutet dies, welchen persönlichen Erfolg sich die Kandidaten von dem Job bei dem Arbeitgeber versprechen.

Perceived Barriers (typische Hürden)

Perceived Barriers sind als die Faktoren zu verstehen, die die Kaufentscheidung hinauszögern oder verhindern (Revella 2015, S. 60). Übertragen auf das Personalwesen bedeutet dies, welche Faktoren einen Kandidaten an einer Bewerbung stören oder hindern.

Buyer's Journey (Entscheidungseinflüsse innerhalb der Buyer's Journey)

Diese Einsicht befasst sich mit allen Faktoren, die die Entscheidungsfindung innerhalb des Kaufprozesses beeinflussen (Revella 2015, S. 60). Für die Candidate Persona

müssen daher alle Phasen der Candidate Journey der Befragten beleuchtet werden, um herauszufinden welche Faktoren eine entscheidende Rolle spielen.

Decision Criteria (Entscheidungskriterien)

Für bestimmte Personengruppen sind unterschiedliche Produkteigenschaften als Evaluationskriterien bei der Entscheidung wichtig (Revella 2015, S. 61). Übertragen auf Candidate Personas beschäftigt sich dieser Ansatz mit der Frage, welche Kriterien eines Arbeitgebers für den Kandidaten bei der Jobsuche entscheidend sind.

Diese Faktoren gilt es innerhalb der Befragungen auszuloten, um diese anschließend in Form von Candidate Personas auf das Wichtigste reduziert abbilden zu können.

5. Fragestellung

Ausgehend von den in der Einleitung formulierten Zielen wird in der vorliegenden Arbeit folgende Forschungsfrage beleuchtet:

Welche Erwartungshaltungen und Bedürfnisse der Zielgruppe Softwareentwickler muss die Sulzer GmbH an welcher Stelle im Rekrutierungsprozess erfüllen, um als Arbeitgeber für die Zielgruppe attraktiv zu sein?

Diese Forschungsfrage untergliedert sich in zwei Teilfragen:

- ❖ *Welche Erwartungshaltungen und Bedürfnisse sind bei Softwareentwicklern ausgeprägt?*
- ❖ *Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Candidate Experience Management der Sulzer GmbH?*

6. Empirische Untersuchungen

6.1 Methodisches Vorgehen

Die Ausgangsbasis des methodischen Vorgehens zur Beantwortung der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit bildet die umfassende Literaturlauswertung der Themenbereiche Candidate Experience sowie Candidate Persona. Die Erstellung der Candidate Journey der Bewerber der Sulzer GmbH lehnt sich an das 6-Phasen-Modell von Verhoeven an (Verhoeven 2016, S. 36). Insbesondere Candidate Personas erweisen sich als bislang ungenügend erforschtes Themenfeld. Eine explorative Studie eignet sich demnach zielführend als Forschungsmethode, da diese auf eine Gegenstandsbeschreibung sowie Hypothesen- und Theorienbildung ausgerichtet ist (Döring und Bortz 2016, S. 149). Aufgrund der Individualität der Candidate Personas in Bezug auf ihre spezifischen Charakteristika abhängig von Arbeitgeber und Berufsgruppe müssen Candidate Personas zwingend explorativ erarbeitet werden. Döring und Bortz (2016, S. 149) schlagen für explorative Studien einen qualitativen Ansatz der Datenerhebungsmethode vor.

„[Das qualitative Paradigma] zielt primär auf eine verstehend-interpretative Rekonstruktion sozialer Phänomene in ihrem jeweiligen Kontext ab, wobei es vor allem auf die Sichtweisen und Sinngelungen der Beteiligten ankommt, also darauf, was ihnen wichtig ist, welche Lebenserfahrungen sie mitbringen und welche Ziele sie verfolgen.“ (Döring und Bortz 2016, S. 63)

Wie auch Candidate Personas stellt der qualitative Ansatz das Verstehen des Menschen als Ganzes in den Fokus (Döring und Bortz 2016, S. 14). Nach Döring und Bortz (2016, S. 372) empfehlen sich hierfür halbstrukturierte Interviews bzw. Leitfadeninterviews, welche sich an einem Interviewleitfaden orientieren. Eine Liste offener Fragen bietet eine Grundlage für den Interviewer, welche die Interviews untereinander vergleichbar machen. Gleichzeitig lässt jedoch die Halbstrukturierung eine gewisse Flexibilität in der Interviewführung durch Rückfragen oder das Vorziehen oder Überspringen von Fragen zu. (Döring und Bortz 2016, S. 68, 358, 365).

Das Leitfadeninterview ermöglicht, dass die Steuerung des Interviews überwiegend an die Befragten abgegeben wird und somit für den Interviewer unerwartete Aspekte

aufgedeckt werden können, womit die Gegenstandsangemessenheit gefördert wird (Döring und Bortz 2016, S. 26, 365).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden 14 Leitfadeninterviews mit repräsentativen Mitarbeitern der Sulzer GmbH der Zielgruppe Softwareentwickler persönlich an der jeweiligen Niederlassung vor Ort durch die Autorin der Arbeit geführt. Die Auswahl der Stichprobe erfolgte nach Absprache mit Team- und Niederlassungsleitern der Sulzer GmbH, welche per Mail um Empfehlungen von Gesprächspartnern gebeten wurden. Nach 14 Interviews ist eine theoretische Sättigung eingetreten, das heißt dass an dieser Stelle keine substanziiell neuen Feststellungen möglich sind (Döring und Bortz 2016, S. 26). Den ausgewählten Softwareentwicklern wird aufgrund ihrer Lebenswelten ein Expertenstatus beigemessen (Döring und Bortz 2016, S. 65).

Um einen umfassenden Eindruck der Zielgruppe zu bekommen, wurden Softwareentwickler an den verschiedenen Niederlassungen der Sulzer GmbH befragt. Die potenziellen Gesprächspartner wurden durch die Autorin per Mail um ein Gespräch gebeten. Bis auf das Thema der vorliegenden Arbeit wurden vorab keine genaueren Informationen über die Inhalte des Interviews übermittelt. Dies hat zum Grund, dass die Gesprächspartner keine Vorüberlungen zu den Fragen anstellen sollen. Tabelle 2 zeigt eine Übersicht der Interviews an den Niederlassungen.

Tabelle 2: Übersicht zu den Interviewpartnern an den jeweiligen Niederlassungen

Interviewpartner	Niederlassung
B1	München
B2	Ingolstadt
B3	Ingolstadt
B4	Ingolstadt
B5	Ingolstadt
B6	Magdeburg
B7	Magdeburg
B8	Magdeburg
B9	Magdeburg
B10	München
B11	München
B12	München
B13	München
B14	München

Der Interviewleitfaden (siehe Anhang A) zielt auf die „5 Rings of Buying Insight“ von Adele Revella (2015, S. 59ff.) ab, welche in Kapitel 4.4 auf Candidate Personas abgeleitet wurden. In einem Probeinterview wurde der Interviewleitfaden vorab getestet. Die Fragen orientieren sich teilweise an der Critical Incident Technique von Flanagan (1954). Die Beobachtungsmethode beleuchtet kritische Ereignisse oder Verhaltensweisen, die Auswirkungen auf bestimmte Situationen bzw. Ergebnisse haben.

Der Aufbau des Leitfadens gliedert sich in sechs Phasen. In der ersten Phase wurde der Hintergrund und Ablauf des Interviews erläutert sowie nach der Erlaubnis für die Audioaufzeichnung gebeten und der Anonymitätswunsch erfragt. Eine Audioaufzeichnung der Gespräche soll im späteren Verlauf eine akkurate Auswertung der Interviews ermöglichen. Im zweiten Abschnitt wurden Fragen rund um Informationen zur Person bezogen auf den Beruf behandelt. Als Einstiegsfrage wurde eine Frage zum Karrierehintergrund ausgewählt, welche den Befragten einen einfachen Einstieg in das offene Erzählen ermöglichen soll. Die dritte Phase bezieht sich schließlich auf die Wünsche

des Befragten zu seiner Arbeit und seinem Arbeitgeber bzw. einem potenziellen Arbeitgeber. Im folgenden Abschnitt soll tiefer auf Aspekte des Bewerbungsprozesses eingegangen werden. Abschließend geht der fünfte Abschnitt auf persönliche Informationen der Befragten ein. Der sechste Abschnitt rundet das Interview mit einem Ausblick auf folgende Handlungen ab mit dem Angebot weitere Schritte und Ergebnisse an die Befragten zu kommunizieren. Der Interviewleitfaden lässt zu, dass die Abschnitte nicht zwingend der Reihenfolge nach bearbeitet werden müssen. Innerhalb des Befragungszeitraums wurde der Interviewleitfaden zirkulär angepasst. Ergänzend an die Interviews wurde ein Kurzfragebogen angeschlossen, in dem die soziodemografischen Daten der Interviewten abgefragt wurden (Döring und Bortz 2016, S. 366).

Das methodische Vorgehen wird zusammenfassend in Abbildung 4 veranschaulicht.

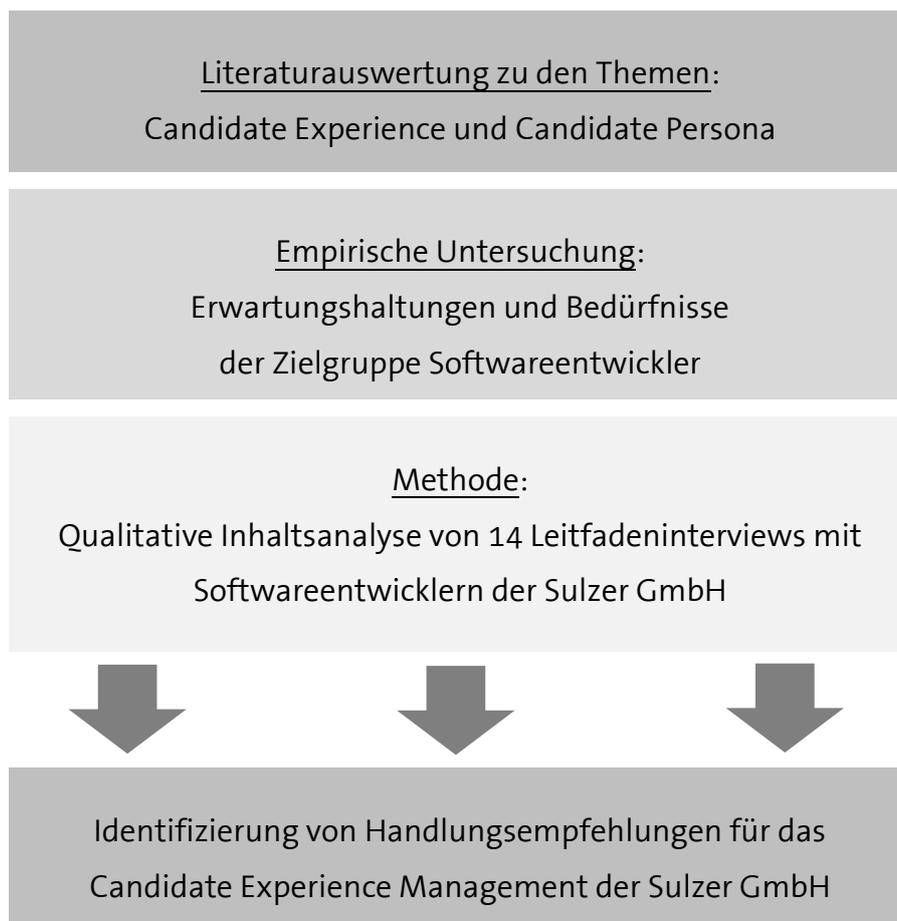


Abbildung 4: Überblick über das methodische Vorgehen

6.2 Aufbereitung und Auswertung der Daten

6.2.1 Datenaufbereitung

Um die Daten entsprechend auswerten zu können, wurden die Audioaufzeichnungen der 14 Interviews nach vorher definierten Transkriptionsregeln (siehe Anhang B) computergestützt in der Software MAXQDA verschriftlicht (Rädiker und Kuckartz 2019, S. 2). Die Gespräche wurden soweit möglich wortwörtlich transkribiert. Dialekte wurden zum besseren Verständnis ins Hochdeutsche übersetzt. Die Transkripte der Befragten, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, wurden bei Bedarf grammatikalisch angepasst, soweit dies für das Auswerten der Daten nötig war. Um die Anonymität der Interviewten zu gewährleisten wurden identifizierende Merkmale im archivierten Material entsprechend modifiziert. Auf Gefühlsregungen oder nonverbale Kommunikation, die nicht inhaltstragend sind, wurde in den Transkripten verzichtet, da die Aussagen der Interviewten nur inhaltlich ausgewertet werden sollen. Alle Anpassungen des Datenmaterials innerhalb der Datenaufbereitung haben eine Steigerung der Datenqualität zum Ziel (Döring und Bortz 2016, S. 580).

6.2.2 Qualitative Datenauswertung

Die aufbereiteten Daten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2015) ausgewertet. Mayrings Methode kommt für Datenmaterial in Frage, welches fixierte Kommunikation, hier in Form von Transkripten, zum Gegenstand hat. Sie zeichnet sich durch systematisches, regelgeleitetes Vorgehen aus, was die Intersubjektivität der vorliegenden Arbeit sicherstellt (Mayring 2015, S. 12). Der qualitativ-verstehende Ansatz eignet sich für die Erstellung von Candidate Personas besonders, da nicht die reine Analyse, sondern das Hineinversetzen in die Personen im Vordergrund steht (Mayring 2015, S. 19).

Die Analyse nach Mayring (2015) folgt den theoriegeleiteten Fragestellungen aus Kapitel 5. Mayring beschreibt drei verschiedene Vorgehensweisen, wobei sich die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse zur Beantwortung der Forschungsfrage als zielführende Analysetechnik erweist. Hierbei wird das Datenmaterial so lange reduziert und abstrahiert bis nur noch das Wesentliche bestehen bleibt (Mayring 2015, S. 67). Die Hauptaussagen der Befragten sollen am Ende in Form von Candidate

Personas abgebildet werden. Die Systematik der Analyse wird durch vorher festgelegte Schritte definiert, welche in einem Ablaufmodell (siehe Abb. 5) abgebildet werden. Dies ermöglicht, dass andere Auswerter zu denselben Ergebnissen gelangen (Mayring 2015, S. 50f.).

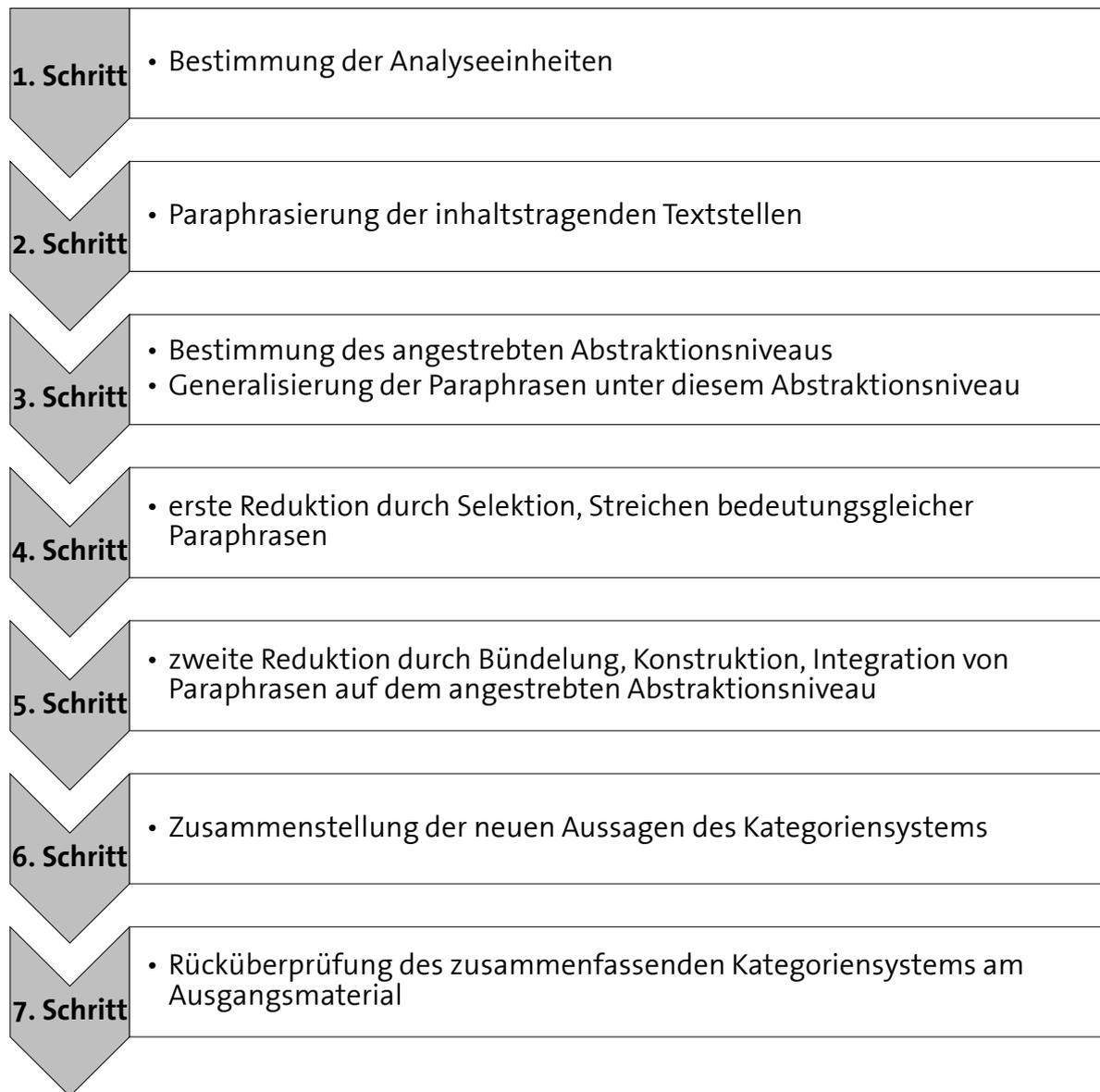


Abbildung 5: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse

Quelle: Eigene Abbildung basierend auf Mayring (2015, S. 70)

Im ersten Schritt des Ablaufmodells werden die Analyseeinheiten bestimmt. Darunter fallen die Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit. Während die Kodiereinheit den kleinsten Textabschnitt bestimmt, der unter eine Kategorie fallen kann, definiert die Kontexteinheit den größten Textteil. Die Auswertungseinheit bestimmt den Ablauf, nachdem die Textabschnitte analysiert werden (Mayring 2015, S. 61).

Danach wurden auf Basis des Leitfadens sowie der vorher festgelegten Charakteristika, die in den Candidate Personas abgebildet werden, deduktiv Kategorien und Subkategorien gebildet. Das sich daraus ergebende Kategoriensystem wurde anschließend induktiv weiterentwickelt (Kuckartz 2010, S. 201). Die Definitionen der Kategorien mit den dazugehörigen Ankerbeispielen werden in Anhang C erläutert.

In der zweiten Phase des Ablaufmodells wurden die inhaltstragenden Textstellen, sogenannte Codes, paraphrasiert. Alle unbedeutenden Aussagen wie wiederholende und ausschmückende Textteile wurden gestrichen. Nur die inhaltstragenden Stellen blieben bestehen und wurden auf eine einheitliche Sprachebene in grammatikalischer Kurzform gebracht. Im nächsten Schritt wurde das Abstraktionsniveau bestimmt. Das Abstraktionsniveau dient dazu die Paraphrasen auf ein Niveau zu bringen, um die Aussagen weiter zu einer Grundaussage zu reduzieren. Je nach vorliegendem Niveau der Paraphrasen wurden sie unter dem Abstraktionsniveau entsprechend generalisiert.

In den Phasen 4 und 5 wurden zuerst bedeutungsgleiche Paraphrasen gestrichen, welche dann anschließend zu Hauptaussagen gebündelt wurden. In den letzten beiden Schritten des Ablaufmodells wurden die gewonnenen Hauptaussagen nochmals zusammengestellt und anhand des Kategoriensystem dahingehend rücküberprüft, ob die zusammengefassten Aussagen das Ausgangsmaterial korrekt widerspiegeln (Mayring 2015, S. 71f.).

6.2.3 Gütekriterien der qualitativen Inhaltsanalyse

Während bei den geeigneten Qualitätskriterien in der quantitativen Forschung weitestgehend Einigkeit herrscht, werden die Gütekriterien in der qualitativen Forschung weitaus umstrittener diskutiert (Döring und Bortz 2016, S. 106). Die klassischen Gütekriterien wurden deshalb um spezifisch inhaltsanalytische Gütekriterien erweitert

(Mayring 2015, S. 125f.). Die Datenauswertung auf Basis eines entsprechenden Ablaufmodells gewährleistet, dass Dritte die Analyse auf die gleiche Art durchführen und somit zu vergleichbaren zusammenfassenden Aussagen kommen (*Intersubjektivität*). Die *Reliabilität* (Zuverlässigkeit) der vorliegenden Arbeit wird durch verschiedene spezifisch inhaltsanalytische Gütekriterien sichergestellt. Das Datenmaterial wurde anhand vorher festgelegten Transkriptionsregeln verschriftlicht. Außerdem kann die Datenauswertung durch das Kodiermanual und den darin festgelegten Definitionen und Ankerbeispielen nachvollzogen werden, wodurch *Stabilität* garantiert werden kann. Der *Intercoderreliabilität* wird in der qualitativen Inhaltsanalyse eine besondere Bedeutung beigemessen. Die Übereinstimmung von Codierungen durch voneinander unabhängige Personen wird in der vorliegenden Arbeit durch eine sequenzielle Vergleichscodierung durch die Betreuerin der Autorin im Unternehmen sichergestellt. Hierdurch wird die *Reproduzierbarkeit* der Ergebnisse ermöglicht. Die *Validität* (Gültigkeit) zeigt sich beispielsweise in der *Stichprobengültigkeit*. Diese ist dadurch gegeben, dass die Kriterien der Auswahl offengelegt sind und im Hinblick auf Repräsentativität getroffen wurden (Mayring 2015, S. 123ff.).

7. Darlegung der Ergebnisse

Die Ergebnisse werden entsprechend des festgelegten Kategoriensystems (siehe Abbildung 6) dargelegt. Die Definitionen der einzelnen Kategorien können im Kodiermanual mit den zugehörigen Ankerbeispielen in Anhang C nachvollzogen werden.



Abbildung 6: Kategoriensystem der Leitfadeninterviews

Quelle: Eigene Abbildung basierend auf eigener Erhebung

Kategorie: Persönliche Informationen

⇒ **Subkategorie: Werdegang**

Vergleicht man die Werdegänge der befragten Softwareentwickler fällt auf, dass nahezu alle ein fachbezogenes Studium im Bereich Informatik absolviert haben. Hierbei dominiert der Hochschulgrad Bachelor als höchster Bildungsabschluss.

⇒ **Subkategorie: Freizeitverhalten**

Die Befragten verbringen ihre Freizeit gerne mit Unternehmungen mit der Familie und Freunden. Ebenso sind Aktivitäten in der Natur beliebt. Außerdem stellt sich heraus, dass die befragten Softwareentwickler nicht in Vereinen oder Verbänden aktiv sind. Während einige der Befragten sich auch in ihrer Freizeit mit Programmierung beschäftigen, möchten andere dies bewusst nicht tun, um von der Arbeit abschalten zu können. Mehrere Interviewte verbringen ihre Freizeit mit Computerspielen, wiederum andere lesen in ihrer Freizeit. Von den Befragten wurden verschiedene Sportarten genannt. Auch abgesehen davon sind die weiteren Hobbies der Befragten divers. Es lassen sich keine Rückschlüsse auf eine bestimmte Richtung ableiten.

⇒ **Subkategorie: Internetverhalten**

Die Auswertung der Aussagen zum Internetverhalten ergibt, dass die befragten Softwareentwickler in ihrer Freizeit wenig bis gar nicht auf sozialen Netzwerken aktiv sind. Bei den meisten Interviewten lässt sich außerdem ein Rückgang der sozialen Medien erkennen. Einige der Befragten sind auf den Berufs- und Karrierenetzwerken Xing und LinkedIn angemeldet. Die Nutzung dieser Plattformen ist allerdings überwiegend passiv: „Ich habe den Account, aber ich bin da sehr passiv und mache da nicht viel.“ (B1, Nr. 38). Auf Direktansprachen antwortet die große Mehrheit überhaupt nicht: „Ein paar Leute haben mich angeschrieben, aber ich habe jetzt nicht darauf geantwortet, weil ich nicht auf der Suche bin.“ (B5, Nr. 65). Dies liegt unter anderem daran, dass den Direktansprachen kein Vertrauen geschenkt wird, da sie zu unpersönlich geschrieben sind (B5, Nr. 67). Als weitere soziale Netzwerke wurden Instagram, Facebook, Twitter und YouTube genannt. Doch auch hier ist die aktive Nutzung beschränkt. Wenn die befragten Softwareentwickler auf Probleme bei der Entwicklung

stoßen, greifen viele der Befragten auf die Internet-Suchmaschine Google zurück, um nach Lösungen zu suchen. Diese verweist dann entsprechend auf weitere Seiten wie beispielsweise die freie Enzyklopädie Wikipedia. Vor allem die Internetplattform Stack Overflow ist für die befragten Softwareentwickler sehr wichtig: „Stack Overflow ist [...] der wichtigste Ansprechpartner für Softwareentwickler im Internet [...].“ (B4, Nr. 67). Als weitere Plattformen wurden Kaggle, Heise, Reddit und die Videoplattform Udemy genannt. Die Kommunikation mit Freunden, Familie und Bekannten erfolgt vor allem über den Messenger WhatsApp. Unter den sozialen Netzwerken werden von den Befragten am ehesten Instagram und LinkedIn Potenzial beigemessen Softwareentwickler anzusprechen bzw. die Präsenz des Unternehmens auf diesen Plattformen zu stärken.

⇒ **Subkategorie: Eigenschaften & Ansichten**

In den Aussagen zu den persönlichen Eigenschaften und Ansichten der befragten Softwareentwickler zeigen sich unterschiedliche Ausprägungen. Während einige sich als Langschläfer bezeichnen, stehen andere morgens lieber gerne früh auf. Des Weiteren lässt sich bei mehreren Befragten eine Affinität für technische Geräte erkennen. Nach Meinung einer Interviewten sind Entwickler vorherrschend introvertiert, was sich laut ihr überwiegend darin zeigt, dass Softwareentwickler gerne allein für sich arbeiten. Gleichzeitig wird diese Aussage allerdings dadurch entkräftigt, dass die Arbeit mit den Teammitgliedern dennoch Spaß macht und die freundliche Atmosphäre durch Hilfsbereitschaft untereinander geprägt ist. Ein anderer Befragter beschreibt sich selbst als sehr kommunikativ und ein „bisschen überdreht“ (B11, Nr. 95). Diese Charaktereigenschaft zeigt sich in abgeschwächter Form auch in anderen Aussagen. Ein anderer Befragter gibt beispielsweise an, dass er immer etwas zu tun braucht. Er beschreibt sich selbst als „keine ruhige Seele“ (B7, Nr. 110). Ein Weiterer sieht sich als „Multitasker“ (B12, Nr. 56), was erneut den Wunsch und die Fähigkeit beinhaltet mehrere Dinge gleichzeitig zu tun. Dies zeigt sich vor allem auch durch die Vielfalt der betriebenen Hobbies und Interessen. Bescheidenheit und Harmoniebedürftigkeit lassen sich außerdem bei mehreren Befragten erkennen.

⇒ **Subkategorie: Jobsuchverhalten**

Die Auswertung der Aussagen der befragten Softwareentwickler bezogen auf das Jobsuchverhalten ergibt folgendes:

Zufriedene Mitarbeiter sind nicht auf Jobsuche, unzufriedene Mitarbeiter sind auf Jobsuche bzw. halten ihre Augen nach einem neuen Arbeitgeber offen. Das bedeutet, dass ein Arbeitgeber „[...] erst einmal die Leute finden [muss], die auch suchen [...]“ (B1, Nr. 32). Die Befragten sind der Meinung, dass es für Softwareentwickler leicht ist, einen neuen Job zu finden, da die Nachfrage nach der Berufsgruppe groß ist. In der Regel können Entwickler deshalb auswählen für welchen Arbeitgeber sie sich entscheiden. Sind sie nicht aktiv auf der Suche, kann ein neuer Arbeitgeber sie beispielsweise über unangemeldete Anrufe oder über Direktansprache auf Portalen wie Xing erreichen. Allerdings wird derartigen Bewerberansprachen laut den Befragten wenig Potenzial zugesprochen erfolgreich Softwareentwickler zu rekrutieren. In den Aussagen der Befragten wurde insbesondere hervorgehoben, dass sie entweder durch private Kontakte wie Freunde, Familie und Bekannte aufmerksam geworden sind oder diese Art von Bewerberansprache als besonders zielführend erachten. Die Bedeutung von Mundpropaganda wird durch folgende Aussage zusammengefasst:

„Zufriedene Mitarbeiter sind immer [...] das beste Bewertungsschreiben [...], weil die kommunizieren auch meistens mit den Menschen aus der Branche oder mit der Familie oder mit den Kommilitonen, die auch Arbeit suchen zum Beispiel. Fast alle meine Freunde sind jetzt Entwickler und wenn ich hundertprozentig mit der Stelle zufrieden bin, kann ich die auch engagieren.“ (B5, Nr. 97)

Sind Softwareentwickler aktiv auf der Suche nach einem Job, informieren sich die Befragten entweder im Internet allgemein oder direkt auf Stellenportalen wie StepStone. Ein Interviewter ist der Meinung, dass die interessantesten Stellenangebote auf Stack Overflow veröffentlicht werden (B10, Nr. 31). Nach Auffassung einiger Befragten eignen sich Messen gut zum Kontaktaufbau, was sich dadurch bestätigt, dass besonders in Ingolstadt und Magdeburg mehrere Softwareentwickler über Messen auf die Sulzer GmbH aufmerksam wurden. Des Weiteren erweist sich der Kontaktaufbau über Werkstudententätigkeiten, Abschlussarbeiten und Kooperationen mit

der Universität als geeignet, um bei der Jobsuche als potenzieller Arbeitgeber in Frage zu kommen. Beim Jobsuchverhalten hat sich bereits gezeigt, dass vor allem die Bekanntheit der Firma, die Meinung von anderen über den Arbeitgeber und spannende Projekte für die Befragten entscheidend sind.

Kategorie: Motivatoren

⇒ **Subkategorie: Persönliche Motivatoren**

Unter dieser Subkategorie werden die Aussagen der Befragten zu ihren persönlichen und beruflichen Zielen, ihren Definitionen von Erfolg und auf was sie im Leben Wert legen, zusammengefasst:

Mehrere Befragte heben hervor, dass ihnen wichtig ist, glücklich und zufrieden zu sein. Das sind sie insbesondere dann, wenn sie Erfolg und Spaß an der Arbeit haben. Bündelt man die Erfolgsdefinitionen der befragten Softwareentwickler lässt sich sagen, dass Karriere für sie dabei keine entscheidende Rolle spielt. Erfolgreich sind sie dann, wenn sie ein Projekt abgeschlossen haben und sowohl der Kunde als auch sie selbst zufrieden sind. Die Kernessenz für den Erfolg von den befragten Softwareentwicklern ist, dass sie sich in einem Bereich gut auskennen, Know-how ansammeln und kontinuierlich dazulernen. Das trägt dazu bei, dass sie Probleme komplett eigenständig lösen können. Zusammengefasst bedeutet Erfolg für sie daher Selbstständigkeit. Einer der Befragten ist dementsprechend zufrieden, wenn nicht zu viele Absprachen mit Kollegen notwendig sind.

Weiterbildung und -entwicklung ist für die Interviewten sowohl beruflich als auch privat sehr wichtig: „[...] man hat die Motivation, weil alles sich so schnell entwickelt, dass man gezwungen ist irgendwas neues ständig zu lernen und das gefällt mir.“ (B5, Nr. 13). Sie haben Spaß daran Dinge zu erschaffen und Probleme zu lösen, da die Ergebnisse direkt sichtbar werden. Der Problemlösungsgedanke hebt sich besonders als persönlicher Motivator hervor. Herausforderungen im beruflichen Alltag werden daher von den Befragten überwiegend als Ansporn verstanden. Einige der Befragten schätzen an der Softwareentwicklung die Vielseitigkeit und Kreativität bei der Arbeit: „Es ist sehr vielfältig. Man denkt, dass es langweilig ist nur programmieren. Das ist aber nicht so. Das erfordert ziemlich viel Kreativität.“ (B1, Nr. 14). Im Wunsch nach

Abwechslung durch andere Anforderungen und Aufgaben in der Arbeit zeigen sich an dieser Stelle deutliche Parallelen zu den persönlichen Eigenschaften und den vielseitig betriebenen Hobbies.

Außerdem streben die befragten Softwareentwickler nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Sie möchten weniger Zeit in der Arbeit verbringen und vor allem die freie Zeit nutzen, um Dinge zu schaffen oder Zeit mit der Familie zu verbringen. Familie und Gesundheit sind den Interviewten sehr wichtig. Insbesondere um die Familie zu unterstützen bzw. zu unterhalten ist finanzielle Sicherheit für sie sehr bedeutsam. Während sich tendenziell die weiblichen Befragten gerne beruflich mehr in den Managementbereich entwickeln möchten, wollen andere im technischen Bereich bleiben, da sie Spaß an der Programmierung haben. Zufrieden sind sie dementsprechend dann, wenn sie in der Arbeit genügend Zeit zum Entwickeln haben. Als weiteres berufliches Ziel wurde außerdem von einem der Befragten genannt, dass er sich ein eigenes Projekt wünscht, bei dem er die Verantwortung trägt. Zu den persönlichen Zielen gehören unter anderem ein eigenes Haus oder Ferienhaus zu haben, ein eigenes Café oder einen eigenen Flügel zu besitzen, den Führerschein zu machen, zu reisen, fit zu bleiben, die Zukunft der Kinder mitzuerleben, Sprachen zu lernen und generell Träume zu verfolgen. Während es einige der Befragten motiviert sich Ziele zu setzen, lassen andere die Dinge lieber auf sich zukommen. Hierbei zeigt sich wieder bei einigen der Befragten eine gewisse Bodenständigkeit als Charaktereigenschaft. Vor allem Wertschätzung sowohl der Arbeit als auch der Person an sich ist für die Befragten wichtig: „[...] ich will auch anderen Leuten gefallen. Das ist jetzt auch ein Motivator, wenn dann am Ende jemand sagt ‚Hey, das hast du jetzt gut gemacht‘, dann geht es mir gut.“ (B14, Nr. 35).

⇒ **Subkategorie: Berufliche Motivatoren**

In der Subkategorie „Berufliche Motivatoren“ können folgende Erkenntnisse gezogen werden:

Am Arbeitsplatz legen die Befragten Wert auf eine moderne Raumgestaltung mit Pflanzen, viel Licht, Sauberkeit und einer angenehmen Raumlautstärke. Außerdem sind ergonomische Sitzmöglichkeiten von Vorteil. Nach Meinung der Befragten sollte es einen Aufenthaltsraum geben und Isolationsmöglichkeiten, um in Ruhe arbeiten

zu können. Eine gute Hardwareausstattung trägt für sie zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz bei. Eine Befragte schlägt vor, die Hardwarewahl dem Arbeitnehmer zu überlassen: „Ein guter Rechner ist sehr sehr wichtig. Ich habe jetzt einen neuen Rechner bekommen, als ich Vollzeit angefangen habe zu arbeiten. Den Rechner durfte ich aber nicht auswählen, deswegen habe ich einen Rechner, der wahrscheinlich nicht allen meinen Anforderungen entspricht. [...] Rechnerauswahl würde ich schon dem Arbeitnehmer übergeben vielleicht. Es wäre ziemlich gut.“ (B5, Nr. 28).

Was die Rahmenbedingungen der Arbeit angeht, ist den Befragten die Möglichkeit für Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, ausreichend Urlaubstage, bezahlte Fortbildungstage und Schulungen besonders wichtig:

- „Vielleicht auch die Möglichkeit bekommt, Homeoffice zu machen, auch ein sehr guter Punkt.“ (B7, Nr. 44)
- „Was mich an meiner Arbeit begeistert, die Umstände zum Beispiel, wenn man Gleitzeit hat.“ (B3, Nr. 13)
- „Auf jeden Fall Fortbildung, bezahlte Fortbildung, das heißt was üblich ist in der Branche ist, dass man eine gewisse Anzahl Tage pro Jahr für Fortbildungen gibt, ähnlich wie Urlaubstage.“ (B10, Nr. 27)

Auch die Unterstützung bei der Wohnungssuche trägt insbesondere bei den befragten ausländischen Bewerbern zu großer Zufriedenheit bei: „Mein Manager, also die ganze HR Abteilung die haben mir viel geholfen beim Suchen, also Wohnungen suchen.“ (B12, Nr. 28). Weitere Benefits wie Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements, Verpflegungsmöglichkeiten, Parkmöglichkeiten und weitere kleine Aufmerksamkeiten tragen zwar zum Wohlfühlen am Arbeitsplatz bei, sind für die Befragten aber nicht entscheidend: „Ich bin ein sehr bescheidener Mensch, daher sind mir so viele Benefits gar nicht geläufig, ich brauche die auch nicht. Klar, wenn es noch einige Sachen dazu gibt, wie zum Beispiel unser Obst, das finde ich super [...]“ (B7, Nr. 38).

Insgesamt tragen laut den Befragten vor allem die Kollegen dazu bei, motiviert zur Arbeit zu gehen: „Die Kollegen tragen natürlich dazu bei, dass man gerne zur Arbeit geht.“ (B1, Nr. 50). Ihnen ist eine lockere und freundliche Arbeitsatmosphäre wichtig.

Sie wünschen sich flache Hierarchien im Unternehmen und Raum für Meinungsäußerung, um etwas bewegen zu können. Auch wenn die befragten Softwareentwickler gerne allein arbeiten, schätzen sie ihre hilfsbereiten Kollegen, wenn Fragen bei der Arbeit aufkommen. Eine offene Kommunikation und das Patenkonzept bei der Sulzer GmbH unterstützen ein angenehmes Miteinander. In der Einarbeitungsphase wird jedem neuen Mitarbeiter ein Pate als fester Ansprechpartner zur Seite gestellt. Social- oder Teambuilding-Events sowie gemeinsame Mittagspausen, bei denen die Arbeit nicht im Fokus steht, sondern die Kollegen zusammen Spaß haben, tragen zur Zufriedenheit der Befragten an ihrem Arbeitsplatz bei: „Letztens hatten wir auch ein Teamevent, wo wir uns in einen Biergarten an der Elbe gesetzt haben [...] und das ist halt sehr super, um ein Team zu bilden und deswegen bin ich auch so zufrieden momentan.“ (B7, Nr. 120).

Unter anderem das Verhältnis zu den Kollegen und die damit verbundenen Social- und Team-Events sorgen für eine gute Work-Life-Balance. Die Befragten wünschen sich Freiraum und Zeit für Dinge, wie zum Beispiel Tischfußball zu spielen oder Kaffee zu trinken. Zudem hätten sie gerne Zeit innerhalb der Arbeitszeit, um sich in neue Themen und Technologien einlernen zu können: „Es gibt in der Informatik zum Glück sehr viel zum Lernen und es wäre wünschenswert, wenn der Arbeitgeber das fördert [...], wenn man auch eine gewisse Zeit Pause nehmen kann, dass man dann sagt ‚Lasst mal den Mitarbeiter für eine Woche eine Schulung seiner Wahl machen‘, das auch nicht unbedingt zum Projekt beitragen muss.“ (B1, Nr. 60). Der Weiterbildungsgedanke spiegelt sich in vielen Aussagen der Interviewten wider. Um sich bei der Arbeit weiterbilden zu können nehmen sie neue Aufgaben an. Sie wünschen sich daher Abwechslung in der Arbeit mit neuen Technologien: „Interessante neue Projekte mit Herausforderungen. Das gefällt mir. Mit neuer Software.“ (B13, Nr. 46). Obwohl die Projekte fordernd sein sollen, ist es den Interviewten besonders wichtig, dass die Aufgaben ein Ausmaß haben, was zu schaffen ist. Außerdem ist ihnen wichtig, dass ihr Vorgesetzter auf ihre Bedürfnisse eingeht. Dazu gehört beispielsweise, dass der Vorgesetzte weiß, welche Aufgaben zu dem Mitarbeiter passen: „[...] die Firma weiß auch, wenn man hier für eine längere Zeit arbeitet [...], was du machst und was du nicht machen kannst [...].“ (B12, Nr. 48). Des Weiteren wünschen sich die Befragten möglichst wenige Meetings: „Vielleicht ein Meeting, wo man dann aber nur das

Wesentliche bespricht, so eine Stunde Meeting und ansonsten im Team arbeiten und für sich selber entwickeln.“ (B5, Nr. 30). Außerdem nutzen die Interviewten die Chance mit erfahreneren Kollegen zusammenzuarbeiten, um sich weiterzuentwickeln: „Man möchte schon vorankommen und sich entwickeln und man möchte mit denen Leuten arbeiten, die tatsächlich viel mehr können als du selbst, damit man auch viel mehr lernt und vorankommt, weil dann ist der Ansporn da.“ (B13, Nr. 18). Für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung sind Schulungen für die Befragten sehr wichtig. Sie wünschen sich regelmäßige Feedbackgespräche bezüglich des Schulungsbedarfs und freie Wahl der Schulungen.

Finanzielle Absicherung ist für die Befragten zwar wesentlich, dennoch sehen sie die Bezahlung als Grundvoraussetzung und nicht als beruflichen Motivator: „Die Bezahlung stelle ich jetzt mal sekundär hinten an, weil die ist sowieso eine Grundvoraussetzung, dass man auch vernünftig Geld bekommt.“ (B8, Nr. 63). Folgende Aussage fasst die wichtigsten Erkenntnisse abschließend zusammen: „Solange man hier eine gute kollegiale Atmosphäre hat und interessante Aufgaben wird man nicht wechseln, auch wenn der Lohn vielleicht nicht so attraktiv ist [...].“ (B13, Nr. 64).

⇒ **Subkategorie: Motivatoren im Bewerbungsprozess**

Unter diese Subkategorie fällt, was den Befragten im Bewerbungsprozess gefällt bzw. was sie motivieren würde sich bei einem Arbeitgeber zu bewerben. Um im Folgenden Handlungsempfehlungen für das Candidate Experience Management ableiten zu können, werden die Motivatoren im Bewerbungsprozess den sechs Schritten der Customer Journey zugeordnet.

1. Anziehung

In der Anziehungsphase ist es nach Meinung eines Befragten ausschlaggebend, ob man auf Jobsuche ist oder nicht: „Erstmal muss man ein Motiv haben überhaupt Arbeit zu suchen.“ (B1, Nr. 18). Wie bereits in der Subkategorie „Jobsuche“ herausgefunden wurde, sind zufriedene Mitarbeiter nicht auf Jobsuche und daher nach B1 weniger empfänglich für die Anziehung. Daher wird der Bewerberansprache über Mundpropaganda von Freunden und Bekannten von den Interviewten das größte Potenzial zugesprochen Softwareentwickler für ein Unternehmen anzuziehen:

- „Unter Freunden da hört man ‚Das ist eine gute Firma, das macht Spaß‘ und so weiter und das Gehalt ist auch gut und daher ist glaube ich eher Mundpropaganda eher der Weg, wo Entwickler dann zu finden sind.“ (B1, Nr. 18)
- „[...] aber allgemein so ein bisschen mehr Mundpropaganda.“ (B6, Nr. 109)

Messen eignen sich nach Meinung der Befragten besonders für Studienabgänger:

- „[...] ich denke da kann man auch ein breites Publikum ansprechen.“ (B3, Nr. 65)
- „Messen finde ich auch nicht schlecht, weil man so viel Auswahl hat. Man kennt so viele Unternehmen gar nicht und da kriegt [...] Visitenkarten oder Namen und man kann dann im Internet nachschauen.“ (B5, Nr. 69)
- „Auch auf Messen kann man gut Eindruck schinden, denke ich, wobei die Entwickler sehr selten zu Messen gehen [...]“ (B6, Nr. 109)
- „[...] über Messen und Co., wie es halt an dem Standort getan wird, schafft man auch die Präsenz außerhalb des Internets und das ist schon sehr gut.“ (B7, Nr. 60)

Generell wird der Bekanntheitsgrad der Sulzer GmbH von den Befragten als sehr schlecht eingeschätzt: „Präsenter sein. Ich kannte Sulzer davor auch gar nicht, hätte nicht die Schwester von meiner Freundin hier gearbeitet. Einfach Social Media präsen- ter, Werbung, irgendwie auch Plakate oder sowas, dass man weiß, dass es die Firma gibt.“ (B2, Nr. 55). Nach Meinung der Befragten sollte die Sulzer GmbH unter anderem durch Social Media, Werbung, Plakate, Präsenz auf Stack Overflow und in der Univer- sität den Namen der Firma bekannt machen. Beispielsweise auch durch das Angebot von Praktika, Werkstudentenjobs und Abschlussarbeiten kann ein Unternehmen an- ziehend für Studienabgänger werden.

Recruitingevents sind laut den Befragten vor allem dann interessant, wenn sie kos- tenlos, ohne Verpflichtungen und in der Nähe sind. Werden Recruitingevents zum Vernetzen genutzt, eignen sie sich nach Meinung eines Interviewten besonders, um Mitarbeiter aus Startups abzuwerben. Unternehmensführungen werden von einer Befragten als Chance angesehen, dass sich Studienabgänger Unternehmen genauer anschauen und sich somit eine Meinung über das Unternehmen bilden können: „Sol- che Sachen wie zum Beispiel Führungen finde ich ganz gut, weil Sulzer lädt manchmal

Studenten ein und zeigt ihnen, was wir hier überhaupt so machen. [...] Solche Sachen finde ich ganz gut, besonders wenn man sich für ein Unternehmen schon interessiert, aber weiß gar nicht wie es da drin ist [...].“ (B5, Nr. 69).

In der Direktansprache ist es für die Befragten wichtig, dass die Aufgaben genau erklärt und die Anforderungen klar kommuniziert werden. Erst danach werden nach Meinung der Interviewten Benefits wie Arbeitszeit und Urlaub interessant. Es wird als Vorteil angesehen, wenn in der Ansprache direkt auf die Firmenkultur, beispielsweise auf Kununu, verlinkt wird. Vor allem aber sollte die Ansprache individuell gestaltet sein: „Man sollte sich immer individuell auf das einstellen, was die Leute soweit sie es preisgeben, als Bedingung darstellen. Ich glaube es gibt da kein Patentrezept. Diese Individualisierung der einzelnen Menschen schreitet nun extrem voran die letzten Jahre und ich glaube, wenn man da nicht aufpasst, [...] dann hat man ein Problem mit der Arbeitnehmerfindung.“ (B8, Nr. 76). Auch abgesehen von der Direktansprache sollte die Bewerberansprache im Allgemeinen individuell gestaltet werden, da hier die Meinungen der Interviewten von lockerer bis zu seriöser Ansprache sehr weit auseinandergehen:

- „Ich würde eine seriösere Ansprache bevorzugen, weil wenn man mit der Person noch gar nicht in Kontakt war und dann kommt sie so kumpelhaft schon, dann weiß ich nicht, dann ist es zu locker. Man kann sich ja im Verlauf des Gesprächs auf das Du einigen, dann passt das.“ (B3, Nr. 55)
- „Mir persönlich würde eine lockere Ansprache gefallen.“ (B5, Nr. 49)
- „Ich denke das kommt auf den Typ darauf an, wie der Mensch an sich tickt. Bei mir zum Beispiel wäre das eine relativ lockere Ansprache mit vielleicht ein bisschen reden über Webtechnologien und Co. Bei meinen Kollegen kann ich mir vorstellen, dass es nicht so locker wäre von der Ansprache her [...].“ (B7, Nr. 66)

In der Bewerberansprache legen insbesondere die weiblichen Befragten Wert auf schöne Banner mit authentischen Menschenbildern und ein schönes Logo mit passendem Unternehmensname: „Die Entwickler zum Beispiel, die müssen nicht cool angezogen sein, weil 90% der Entwickler passen einfach auf ihre Kleidung nicht auf oder auf ihre Frisur. Die müssen einfach ganz normale Entwickler zeigen.“ (B5, Nr. 75).

Die Stellenausschreibung sollte nach Meinung der Interviewten einerseits die klaren Fakten liefern, aber andererseits auch nicht zu hart formuliert sein. Die Anforderungen sollten realistisch sein und das Gefühl vermitteln, dass man sich auch noch in bestimmten Bereichen einarbeiten und weiterbilden kann: „Bezogen auf die Stellenausschreibung finde ich wichtig vielleicht als Junior Programmierer, dass zwar die klaren Fakten immer geliefert werden, was man von dem Softwareentwickler verlangt, aber auch irgendwie das Gefühl vermittelt, dass man das notfalls auch lernen könnte.“ (B2, Nr. 85).

Generell sind die Befragten der Meinung, dass bereits in der Stellenausschreibung die Weiterbildungsmöglichkeiten aufgezeigt werden sollten. Im Optimalfall kann der Arbeitgeber bereits auf mögliche Karrierepfade im Unternehmen verweisen. Die Aufgaben sollten mit Auszügen aus der Tätigkeit genau beschrieben werden, aber gleichzeitig sollte die Stellenausschreibung die Bewerber auch nicht mit zu viel Text überfordern: „[...] also manche überschlagen einen mit sehr viel Text. Ich schaue da in meiner Freizeit rein und will mir da nicht so viel Zeit nehmen“ (B3, Nr. 53). Konkrete Anforderungen helfen dabei, sich bereits mit der Stelle identifizieren zu können.

Sowohl die Teamgröße als auch die Technologien sollten laut den Befragten bereits in der Stellenausschreibung aufgezeigt werden, da sie ausschlaggebende Entscheidungskriterien für sie darstellen. Außerdem sind sie der Meinung, dass eine Stellenausschreibung Aufmerksamkeit erregen würde, wenn bereits das mögliche Gehalt genannt wird: „Was gut bei Angeboten ist, wenn man quasi das Gehalt mit hinschreibt. Das trauen sich viele Arbeitgeber nicht, aber das ist etwas, was sofort Aufmerksamkeit erregt.“ (B10, Nr. 31).

Neben dem *Wie* und *Wo*, spielt es auch vor allem eine Rolle, *welche* Inhalte in der Anziehungsphase an die potenziellen Bewerber vermittelt werden. Bereits in der Anziehungsphase können einige Rahmenbedingungen ausschlaggebend für das Interesse an dem Arbeitgeber sein.

Dazu gehören:

- Bekanntheitsgrad der Firma: „[...] ich glaube ich habe mir jetzt noch nie was angeschaut, wo ich die Firma nicht kenne“ (B11, Nr. 57)
- Unternehmensgröße: nicht zu groß und nicht zu klein
- Flache Hierarchie, kurze Dienstwege, wenig Bürokratie
- Unternehmenssitz bzw. Unternehmensstandort und damit verbundene Anfahrtswege zum Unternehmen
- Flexible Arbeitszeiten / angemessene Arbeitszeiten für eine gute Work-Life-Balance
- Möglichkeit für Homeoffice
- Mehr Urlaubstage als bei dem aktuellen Arbeitgeber
- Weiterbildungsmöglichkeiten / Schulungsangebot
- Social-Events / Team-Events
- Haustiere am Arbeitsplatz erlaubt

Von den Befragten genannte Benefits wie ein 13. Lohn, Unterstützung bei Verpflegungsmöglichkeiten, kostenloses Wasser und Obst, Sportangebote im Unternehmen, Dienstwagen bzw. -fahrrad oder Kostenbeteiligung an der Monatskarte werden zwar gerne angenommen, sind aber nicht für einen Arbeitgeberwechsel entscheidend: „[...] aber ich glaube nicht, dass man jetzt mit einem Obstkorb jemanden dazu bewegt, dass er jetzt die Firma wechselt oder sowas.“ (B14, Nr. 67).

In der Anziehungsphase können vor allem die Aufgaben locken: „[...] die Aufgabe muss natürlich spannend sein.“ (B1, Nr. 30). Ein spannendes Projekt mit Einfluss auf die Aufgaben ist für die Befragten interessant. Während für einige mehrere Projekte vorteilhaft sind, um Variation in der Arbeit zu haben, schätzen es andere, wenn es nicht zu viele Aufgaben gibt. Einer der Befragten ist der Meinung, dass vor allem für Berufsanfänger das Gehalt entscheidend ist. Je länger man arbeitet, desto wichtiger werden andere Faktoren: „[...] wenn du es aber eine Weile machst, dann weißt du andere Dinge, die du beachten musst [...].“ (B11, Nr. 87). Mit Gehalt kann man laut den Befragten zwar locken, bei den meisten wird aber erst ein viel höheres Gehalt interessant: „In meinem Fall wäre das wirklich nur, wenn er das Doppelte geben würde und dann wäre vielleicht ‚Oh ja, warum nicht?‘“ (B1, Nr. 42).

2. Information

In der Informationsphase ist den Befragten ein guter Internetauftritt auf der Unternehmenswebsite wichtig, um sich bereits einen Eindruck von der Firma machen zu können: „[...] wie sie sich eben auf ihrer Internetseite präsentieren, ob sie nett wirken oder halt freundlich, sowas halt.“ (B2, Nr. 39). Da sowohl die Arbeitsatmosphäre als auch das Kollegen- und Vorgesetztenverhältnis ausschlaggebend für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz für die Interviewten ist, wollen sie im Optimalfall möglichst ab der zweiten Phase im Bewerbungsprozess etwas darüber erfahren. Entweder werden hierfür bekannte Mitarbeiter gefragt, die bei der Firma arbeiten: „Habe gesagt, wie denn hier das Klima ist, wie ist denn die Stimmung auch mit dem Vorgesetzten, wie sind die Kollegen. Das habe ich eigentlich gefragt. Das war mir in diesem Moment am wichtigsten.“ (B3, Nr. 29) oder es werden Unternehmensbewertungen auf Bewertungsportalen wie Kununu gelesen: „Wir haben zum Beispiel sehr viel bei Kununu gelesen.“ (B8, Nr. 78).

Spätestens ab Phase 2 im Bewerbungsprozess möchten die Befragten ein Gefühl dafür bekommen, wie es in der Firma ist. Dieser Aspekt zieht sich auch noch in den weiteren Phasen durch, damit in Phase 4 möglichst treffend entschieden werden kann, ob der Arbeitgeber zu einem passt oder nicht. Außerdem ist es den befragten Softwareentwicklern wichtig zu erfahren, mit welchen Technologien sie arbeiten. Daher ist es für einen Arbeitgeber ratsam, diese Information potenziellen Bewerbern bereits in Phase 2 zu vermitteln: „Ich würde mir erstmal beide angucken. Dann das Umfeld sehen, wie viele da denn sitzen, also [...] die Umgebung. Kollegen kann man schlecht einschätzen beim Bewerbungsgespräch, weil die kennt man erst später und dann wäre es mir als Entwickler eigentlich nur noch wichtig, welche Technologien werden eingesetzt, was ist da für mich interessanter von den Sachen.“ (B7, Nr. 84).

3. Bewerbung

Die Interviewten wünschen sich einen möglichst einfachen Bewerbungsprozess. Im besten Fall lässt ein Arbeitgeber sogar die Bewerbung per Mail zu. Ansonsten wäre ein Bewerbungsportal für die Befragten wünschenswert, das möglichst viele Freiheiten zulässt. Dazu gehört beispielsweise, dass der Bewerber die Wahl hat, auf welche Art

und Weise er seine Dokumente einreichen möchte und ob er dem Arbeitgeber einen Lebenslauf aushändigt oder nicht.

- „Zum Bewerbungsding selber, es muss einfach sein, idealerweise irgendwie so, ich sage mal so, wenn ich einfach per Mail irgendwo meinen Lebenslauf hinschicken kann und da drei Zeilen reinschreiben kann“ (B14, Nr. 81)
- „Wenn ich mich irgendwo bewerbe, wäre es auch cool, dass ich irgendwo ein Bewerbungsportal habe.“ (B3, Nr. 41)

4. Auswahl

In der Auswahlphase legen die Befragten Wert auf einen kurzen Bewerbungsprozess. Einer der Befragten hält drei Wochen für angemessen (B11, Nr. 70-73). Der Wunsch-Bewerbungsprozess enthält bei den meisten eine Eingangsbestätigung der Bewerbung und eine zeitnahe Rückmeldung: „Dann fühle ich mich halt auch anders wertgeschätzt, wenn die schnell reagieren, weil ich dann das Gefühl habe, die haben auch wirklich Interesse [...]“ (B11, Nr. 69). Außerdem ist die Information über den Verlauf des Bewerbungsprozesses für die Befragten wünschenswert. Ein Telefoninterview eignet sich für ein erstes grobes Kennenlernen und ist für die Interviewten ein Zeichen dafür, dass man sich Zeit für die Bewerber nimmt.

Im Telefoninterview wird die Anwesenheit des zukünftigen Vorgesetzten gewünscht: „Das Beste wäre, wenn ein erstes Telefoninterview durch, zumindest in Anwesenheit des zukünftigen Vorgesetzten, vielleicht auch noch eines technischen Kollegen und einer Personalerin erfolgt [...]“ (B10, Nr. 57). Als nächster Schritt empfiehlt sich für die Befragten ein Zweitgespräch, in dem es mehr ins Detail geht und die zukünftigen Projekte vorgestellt werden. Wertschätzung kann hier sowohl durch ein zeitnahes Zweitgespräch als auch durch die Anwesenheit mehrerer Gesprächsteilnehmer erfolgen:

- „Sonst finde ich hat es schon was Wertschätzendes, wenn man relativ schnell jemanden einfach hier einlädt und sagt, wir beschäftigen uns persönlich mit dir oder so.“ (B14, Nr. 83)
- „Das Vorstellungsgespräch war gleich in einer größeren Runde. Das hat auch einen guten Eindruck gemacht. [...] Das hat mir eigentlich einen guten Eindruck

gegeben, weil ich wusste ich habe jetzt die Aufmerksamkeit von solchen wichtigen Personen, da bin ich schon mal weiter.“ (B3, Nr. 43)

Da die Arbeitsatmosphäre für die Befragten am Arbeitsplatz entscheidend ist, ist es für sie sehr wichtig, dass bereits im persönlichen Kennenlernen die Firma, der zukünftige Arbeitsplatz und die zukünftigen Kollegen gezeigt werden. Die Kollegen sollten ihrer Meinung nach im besten Fall vorab informiert werden, dass ihnen ein potenzieller neuer Kollege vorgestellt wird. Falls es die Projekte zulassen, werden auch Probearbeitstage oder Einblicke in die Arbeit von Softwareentwicklern im Bewerbungsprozess gerne gesehen:

„Natürlich gehört das Bewerbungsgespräch dazu, dass sie auch irgendwie irgendwas von der Firma zeigen, also dass man nicht nur in diesen Raum sitzt und mit den Personen redet, sondern auch wirklich, dass man das Gebäude sieht, die Räume sieht, dass man sich auch irgendwie vorstellen könnte, wie das sein könnte, wenn man dort arbeitet. Dass man vielleicht auch einen Einblick bekommt von der Arbeit, die man dann ausüben sollte und welche Möglichkeiten es gibt, wie man sich weiterbildet und was man alles machen kann.“ (B2, Nr. 43)

Im Bewerbungsgespräch schätzen die befragten Softwareentwickler eine lockere, entspannte Atmosphäre. Beispielsweise macht es für die Interviewten einen positiven Eindruck, wenn in der Firma und dementsprechend auch im Bewerbungsprozess kein Dresscode herrscht. Die Befragten wünschen sich im Bewerbungsgespräch Fragen, die für das Anforderungslevel der Stelle angemessen sind. Die Gesprächsteilnehmer sollten nach Meinung der Befragten freundlich sowie verständnisvoll sein und dem Bewerber kein Überlegenheitsgefühl vermitteln. Eine offene Kommunikation wird im Bewerbungsgespräch daher sehr geschätzt. Die Gesprächsteilnehmer sollten zudem auf die persönlichen Motivationen der Bewerber eingehen und das Gespräch gut vorbereiten.

Während des Bewerbungsprozesses ist es für die Befragten entscheidend, dass ein authentisches Bild der Firma und der zukünftigen Aufgaben vermittelt wird, damit es später nicht zu einer Enttäuschung seitens des Bewerbers kommt. Versprechen, die innerhalb des Prozesses ausgesprochen werden, sollten gehalten werden.

Der Aufbau des Bewerbungsprozesses bei der Sulzer GmbH gefällt den meisten Befragten: „Gut gefallen hat mir diese Mehrstufigkeit, aber auch nicht zu viel. Das wirkte auch sehr kompetent und fachlich.“ (B6, Nr. 70). Einige der Interviewten halten zudem eine Kodier Aufgabe bzw. ein Rollenspiel oder Assessment Center innerhalb des Bewerbungsprozesses je nach Erfahrungslevel des Bewerbers für sinnvoll, insbesondere um eine Eignung des Bewerbers sowohl unternehmensseitig als auch bewerberseitig sicherzustellen: „Da kann man wieder [...] Zeit sparen, Geld sparen für beide Seiten, beide Parteien, weil der weiß das auch, weil so und so Aufgaben kommen können. Wenn er das nicht schafft, dann nimmt er den Job wahrscheinlich auch nicht.“ (B12, Nr. 86). Sollte sich das Unternehmen gegen den Bewerber entscheiden, wünscht sich einer der Befragten eine Absage mit Begründung: „[...] ich fände es eigentlich generell cool, wenn man immer [...] eine qualifizierte Absage formuliert.“ (B11, Nr. 47).

5. Onboarding

In der Einarbeitungsphase gefällt den Befragten, dass es bei der Sulzer GmbH ein Patensystem gibt, was sicherstellt, dass ein neuer Mitarbeiter einen festen Ansprechpartner bekommt.

6. Bindung

Die Aspekte, die für die Befragten bei der Mitarbeiterbindung eine Rolle spielen, wurden innerhalb der Subkategorie „Berufliche Motivatoren“ zusammengefasst.

Kategorie: Demotivatoren

⇒ Subkategorie: Persönliche Demotivatoren

Die befragten Softwareentwickler demotiviert ein langwieriger Lösungsfindungsprozess. Insbesondere Berufsanfänger benötigen mehr Zeit, weil sie oft auf technische Herausforderungen stoßen. Die Interviewten geben an, dass es ihnen schwerfällt die eigenen Ansprüche zurückzusetzen, die man sich über die Zeit erarbeitet hat (B8, Nr. 47). Außerdem ist es für einen der Befragten als erfahrener Softwareentwickler schwierig sich von jüngeren Kollegen etwas beibringen zu lassen, da die Arbeitsweise mit der Zeit eingefahren wird. Im Hinblick auf Teamarbeit lässt sich sagen, dass die Befragten stört, wenn Kollegen ihre Selbstverwirklichung auf dem Rücken anderer

austragen (B8, Nr. 41). Ein Befragter gab an, dass er noch mehr Dinge in seiner Freizeit machen würde, wenn er mehr Zeit hätte. Bezogen auf die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz wünscht sich einer der Interviewten außerdem mehr Bewegung am Arbeitsplatz.

⇒ **Subkategorie: Berufliche Demotivatoren**

In der Subkategorie „Berufliche Demotivatoren“ können folgende Erkenntnisse gezogen werden:

Im Hinblick auf die Rahmenbedingungen sind Kernarbeitszeiten und zu wenig Flexibilität bei der Einreichung des Urlaubs bei den Befragten unbeliebt. Außerdem kann die Anforderung nach hoher Reisetätigkeit oder der Arbeit für längere Zeit in einer anderen Niederlassung ein Ausschlusskriterium sein. Auch ein Dresscode wird am Arbeitsplatz von den Interviewten als unangenehm empfunden.

- „Mit was ich nicht zurechtkomme ist, wenn man Punkt acht Uhr anwesend sein muss, Punkt 17 Uhr hört die Arbeit auf, das hatte ich auch schon.“ (B3, Nr. 13)
- „[...], wenn die sagen würden, du musst deinen Urlaub, wie bei anderen Firmen im Januar für Juni beantragen [...], dann wäre ich sofort raus, weil das gar nicht mein Ding wäre.“ (B11, Nr. 23)
- „[...], wenn man zu mir sagen würde, du fährst jetzt erstmal für ein halbes Jahr nach Stuttgart vier Tage die Woche [...]. Das wäre so ein Ding, was für mich ein Rausschmeißer wäre.“ (B8, Nr. 92)
- „Was ich auch schon hatte, das war auch der erste Arbeitgeber, Dresscode. Da musste ich tatsächlich in Anzug und Krawatte kommen. Als Softwareentwickler ist das nicht so toll.“ (B3, Nr. 13)

Demotivierende Faktoren am Arbeitsplatz sind für die Interviewten, wenn die Räumlichkeiten oder der direkte Arbeitsplatz zu klein sind, die Hardwareausstattung schlecht ist, der Arbeitsplatz nicht ergonomisch gestaltet ist, keine Klimaanlage vorhanden ist oder der Arbeitsplatz aufgrund eines freien Arbeitsplatzkonzeptes nicht persönlich gestaltet werden darf.

Vor allem in der Anfangsphase in einem Unternehmen sorgt eine schlechte Einarbeitung ohne Einarbeitungsplan für Unzufriedenheit bei den Befragten. Gleichzeitig sind mehrere Interviewte der Meinung, dass die Anforderungen an den Mitarbeiter nicht zu hoch sein dürfen bzw. die Aufgaben nicht zu schwierig. Außerdem wird es von den Befragten als demotivierend empfunden, wenn sie eine andere Tätigkeit ausüben sollen, als vorab vereinbart. Dies geht damit einher, dass Versprechen nicht gehalten werden. Beispielsweise kamen nicht die Projekte, die den Mitarbeitern versprochen wurden. Vertragsbrüche gelten ebenso als Grund, um sich nach einem anderen Arbeitgeber zu erkundigen.

Insbesondere Unstimmigkeiten mit dem Gehalt oder mit den Kollegen sorgen bei den Befragten für Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz. Das Gehalt kann nach Meinung der Interviewten nicht kompensieren, dass das Verhältnis zu den Kollegen und Vorgesetzten nicht passt: „Das war der letzte Wechsel, wo ich dann gemerkt habe, wenn das mit dem Vorgesetzten nicht passt und wenn der Kollegenzusammenhalt auch nicht so gut funktioniert, da fehlt dann alles. Dann kann die Bezahlung noch so gut sein.“ (B3, Nr. 29). Vor allem auch das Vorgesetztenverhältnis kann laut den Befragten zu großen Frustrationen am Arbeitsplatz führen. Dies kann durch die schlechte Organisation untereinander oder auch durch geschlossene Entscheidungen seitens der Führungsebene auftreten. Die Befragten beklagen bei den Führungskräften zu wenig Raum für Feedback und gleichzeitig auch zu wenig Wertschätzung sowohl persönlich als auch für die geleistete Arbeit.

Für die Interviewten gilt es als besonders demotivierend, wenn gute Änderungen, die sie erarbeitet haben, nicht umgesetzt werden. Außerdem beklagen sie zu wenig Möglichkeiten für selbstständiges Arbeiten und gleichzeitig zu viel Kontrolle durch die Führungskraft: „[...] wenn du jetzt sozusagen einen Chef hast, der nach fünf Jahren noch jeden Morgen kommt und kuckt, was du gemacht hast, das fände ich nicht so gut, sondern wenn der einfach weiß, der macht seinen Job und wenn er was hat, kommt er auf mich zu und ansonsten lässt er dich machen, das fände ich schon wichtig glaube ich.“ (B11, Nr. 33).

Andererseits sind für die befragten Softwareentwickler feste Ansprechpartner wichtig, die auch die gewisse Qualifikation als passender Ansprechpartner mitbringen. Die

Interviewten bedauern, dass die Hierarchien der Sulzer GmbH nicht mehr so flach wie früher sind: „Diese flache Hierarchie ist nicht mehr da und das wollen glaube ich schon viele Softwareentwickler [...]“ (B1, Nr. 26).

Die Interviewten erwähnen vermehrt, dass sie die Arbeit mit veralteten Technologien stört. Vor allem deshalb sind ihnen Schulungen zur persönlichen Weiterbildung sehr wichtig. Im Gegenzug sorgt es für Unzufriedenheit, wenn Unternehmen zu wenige Schulungen anbieten oder das Level der Schulungen nicht zum Teilnehmer passt: „[...] ich habe mir unsere Schulungen bei Sulzer angeschaut und das sind Basic Schulungen. Ich stelle mir das so vor, dass das der Entwickler schon mit sich bringt.“ (B5, Nr. 38). Die Schulungen werden häufig durch interne Mitarbeiter durchgeführt, weshalb es den Befragten an Spezialistenwissen im Unternehmen durch externe Experten fehlt. Außerdem beklagen die Interviewten, dass die Schulungen zu regelbehafte sind und sehr stark eingefordert werden müssen: „Jetzt wird irgendeine Schulung angeboten und man muss dafür kämpfen, dass man sie kriegt.“ (B13, Nr. 40).

Ein Befragter betont, dass es keine Spezialistenkarrierepfade gibt. Das sorgt für Frustrationen bei Softwareentwicklern, weil diese oft keine Managementkarrieren verfolgen möchten. Viele Softwareentwickler stört, wenn sie anstatt Projekten in der Entwicklung Projekte im Betrieb haben. Die befragten Softwareentwickler wünschen sich daher mehr Zeit für die Entwicklung. Durch den Scrum⁶ Prozess haben sie viele Seitenaufgaben im Managementbereich wie Schätzungen, Konzepte schreiben, Finanzaufstellungen und zu viele, zu lange und ihrer Meinung nach sinnlose Meetings:

„Durch diese Modelle, die wir haben, Scrum und so weiter, wo halt jeder im Grunde ein bisschen alles macht, ist es glaube ich nicht mehr möglich. Da müsste man Schritte zurückgehen, aber für das, was einem Spaß macht, ist Scrum nicht so geeignet, weil man so viele Seitenaufgaben hat wie in Meetings gehen und Schätzungen [...]“ (B4, Nr. 41)

Auch die Projekte spielen eine große Rolle für die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der befragten Softwareentwickler bei der Arbeit. Unzufriedenheit kommt auf, wenn es entweder zu viele oder zu wenige Projekte gibt bzw. auch zu wenig Zeit für die

⁶ Vorgehensmodell zur agilen Softwareentwicklung

Projekte oder unrealistische Tagespensas. Es wird außerdem von den Befragten als demotivierend empfunden, wenn die Anforderungen unklar sind oder es kein Konzept für die Bearbeitung der Projekte gibt. Hinzu kommt, dass dadurch laut den Interviewten zu wenig Zeit bleibt, um sich in neue Themen und Technologien einzuarbeiten: „Die Herausforderung ist auch noch, wenn man zu viel hat, zu tun hat, dass man sich auch nicht in neue Sachen einarbeitet, weil man hat so schon keine Zeit seine Aufgaben ordentlich zu erledigen oder nicht so ordentlich erledigen wie man es sich eigentlich wünscht wegen zu wenig Zeit und dann wird man sich auch nicht in neue Technologien einarbeiten, dann bleibt es irgendwo alles auf der Strecke. Das ist halt schlecht.“ (B3, Nr. 81). Vor allem das Testen der Software nimmt zu viel Zeit für die befragten Softwareentwickler in Anspruch: „Es ist halt überwiegend eigentlich nur Testen und nicht viel Programmieren.“ (B2, Nr. 17). Generell stört die Befragten, dass sie oft durch zu viele Regeln und Bürokratie seitens der Kunden eingeschränkt werden. Einige beklagen außerdem intransparente Prozesse bei dem Führungskräfteförderprogramm, bei der Mitarbeiterwerbung oder dem Angebot der Altersvorsorge.

⇒ **Subkategorie: Demotivatoren im Bewerbungsprozess**

Wie auch bei den Motivatoren werden die Erkenntnisse aus den Interviews über die Demotivatoren im Bewerbungsprozess direkt den sechs Schritten der Customer Journey zugeordnet. Folgende Aspekte gefallen den Befragten im Bewerbungsprozess nicht bzw. würden sie daran hindern sich bei einem Arbeitgeber zu bewerben:

1. Anziehung

Entscheidend in der Phase Anziehung sind Messeauftritte, Recruitingevents, Direktansprachen und Stellenausschreibungen. Zu den Messeauftritten kann festgehalten werden, dass die Befragten diese teilweise als unauthentisch und aufdringlich empfinden. Vor allem wenn die Messeauftritte nicht gut vorbereitet und attraktiv gestaltet sind, eignen sie sich ihrer Meinung nach nicht gut zur Bewerberansprache. Für einige der Befragten sind Recruitingevents generell nicht ansprechend: „Ich bin ein bisschen Event faul eigentlich. Diese Veranstaltungen sind nichts für mich.“ (B4, Nr. 86). Insbesondere bei Direktansprachen fehlen für die Befragten genaue Informationen zum Unternehmen. Bei der Bewerberansprache allgemein ist auffallend, dass

einige der befragten Softwareentwickler eine seriöse Ansprache bevorzugen und es nicht mögen, wenn sie direkt geduzt werden:

- „Was mich stört, wenn man mich nicht kennt und mich von Anfang an duzt.“ (B3, Nr. 53)
- „Ich weiß nicht, wie man mich catchen kann, aber abschrecken kann man mich auf jeden Fall, indem man sowas zu modernes benutzt.“ (B6, Nr. 54)
- „Wo ich so ein bisschen oldschool bin, dass man nicht gleich mit dem Du von der Seite angeredet wurde, wenn man sich nicht kennt [...].“ (B8, Nr. 17)

Einige der Interviewten sind der Meinung, dass das Logo und der Unternehmensname in der Phase Anziehung eine besondere Rolle spielen: „[...] das Logo ist noch so veraltet.“, „Und der Name Sulzer kann man nicht mehr ändern. Vielleicht kann man noch was dazu schreiben ‚Sulzer Innovation‘ oder irgendwas.“ (B13, Nr. 120, 124). Die Sulzer GmbH hat laut B10 (Nr. 53) keine Markenwirkung. Viele der Befragten sind der Meinung, dass man die Firma Sulzer nicht kennt und die Präsenz zu schwach ist, was ein Grund dafür ist, dass sich viele Softwareentwickler nicht bei der Sulzer GmbH bewerben: „Aber Handlungsbedarf finde ich schon, dass es halt präsenter in den Köpfen ist, dass Sulzer eine Firma für Softwareentwickler ist. Unter anderem wenn man an Firmen denkt, dass es dann auf der Liste erscheint. Das ist einfach nicht so, zumindest bei den Softwareentwicklern, die ich kenne, die nicht bei Sulzer sind.“ (B4, Nr. 63).

Vor allem bezogen auf die Stellenausschreibung erwähnen einige der Befragten, dass sie durch zu viele, zu hohe oder zu festgefahrene Anforderungen abgeschreckt werden. Andere Stellenausschreibungen sind nach vorherrschender Meinung der Interviewten zu unspezifisch formuliert, was sowohl die Aufgaben und Erwartungen als auch die Weiterbildungsmöglichkeiten angeht.

Bereits in der Anziehungsphase können einige Rahmenbedingungen ausschlaggebend für das Interesse an dem Arbeitgeber sein. Kernarbeitszeit, keine bezahlten Fortbildungen, keine Möglichkeit für Homeoffice, keine Möglichkeit Hardware und Betriebssystem selbst auszusuchen, alte festgefahrene Arbeitsweisen oder Technologien, zu wenige Urlaubstage, vertraglich festgelegte Überstunden oder eine überdurchschnittliche hohe wöchentliche Arbeitszeit werden von den Befragten als

Faktoren angesehen, die den Arbeitgeber unattraktiv erscheinen lassen. Diesen Faktoren wird auch in den anderen Phasen eine hohe Bedeutung beigemessen, vor allem wenn diese noch nicht in der Phase der Anziehung kommuniziert worden sind.

2. Information

In der Informationsphase sind für die Befragten vor allem Bewertungen über die Firma wichtig. Schlechte Unternehmensbewertungen auf Bewertungsportalen wie Kununu wirken im Bewerbungsprozess nach Meinung der Interviewten kontraproduktiv sich für das Unternehmen zu bewerben. Insbesondere unauthentisches Schönreden des Unternehmens schreckt sie ab: „Es sollte auch Klartext gesprochen werden [...], andernfalls ist das nicht glaubhaft. Man muss glaubhaft vermitteln, dass man das, was man sagt auch so lebt.“ (B8, Nr. 74). Auch die Fotos auf der Unternehmensseite sind in der Informationsphase für die Befragten entscheidend. Wenn die darauf abgebildeten Mitarbeiter nicht die Wunschkollegen des Bewerbers abbilden, kann dies ein Grund für sie sein, sich nicht bei ebenjenem Unternehmen zu bewerben.

3. Bewerbung

Kommt es zu einer Bewerbung werden die Befragten durch langwierige Online-Formulare abgeschreckt: „Was mich definitiv nerven würde [...] sind langwierige Online-Formulare, wo du Seiten über Seiten mit Feldern ausfüllen musst [...]. Da wäre dann glaube ich auch schnell der Punkt erreicht, dass ich sage ‚Nein, da bewerbe ich mich dann nicht‘.“ (B14, Nr. 79). Eine zeitaufwendige Bewerbung stört die befragten Softwareentwickler.

4. Auswahl

Die Interviewten sind gegenüber einem Arbeitgeber besonders negativ gestimmt, wenn sie im Bewerbungsprozess keine Rückmeldung bekommen oder erst sehr spät: „Was einen unheimlich nervt ist, wenn man gar keine Antwort bekommt und dieses Unternehmen meldet sich dann nach zwei oder drei Wochen, wo man dann vielleicht schon gar nicht mehr an dieses Unternehmen denkt.“ (B3, Nr. 41). Außerdem missfällt es den Befragten, wenn der Bewerbungsprozess zu lange dauert. Insbesondere zu viele Telefoninterviews vor einem persönlichen Kennenlernen werden von den

Befragten als störend empfunden, vor allem wenn dadurch bedingt jedes Mal die gleichen Fragen gestellt werden bzw. das gleiche erzählt wird.

Während in der Subkategorie „Motivatoren im Bewerbungsprozess“ herausgefunden wurde, dass einige Interviewte Tests im Bewerbungsprozess attraktiv finden, herrscht eine starke Gegenmeinung anderer Befragter, die Assessment Centern gegenüber abgeneigt sind, da sie den Bewerbungsprozess in die Länge ziehen:

- „Man schreckt glaube ich sehr viele Softwareentwickler ab, wenn die gleich irgendwelche Assessment Center oder sowas machen müssen oder irgendwelche fiese Tests von irgendwelche der Personalabteilung [...].“ (B1, Nr. 26)
- „Ich hätte gerne kein Assessment Center, nach acht Jahren auf jeden Fall nicht. Ich bin schon etwas zu alt dafür.“ (B13, Nr. 66)

Bezogen auf das Bewerbungsgespräch, wird es von den Interviewten als unprofessionell empfunden, wenn die Interviewer nicht vorbereitet sind. Außerdem führen die befragten Softwareentwickler nicht gerne Bewerbungsgespräche nur mit der Personalabteilung. Ein fachkundiger Interviewer, im besten Fall der direkte Vorgesetzte, sollte bei den Gesprächen ihrer Meinung nach anwesend sein. Laut den Befragten ist es zudem nicht förderlich, wenn mehrere Geschäftsfelder in einem Gespräch beteiligt sind, da dies einen unprofessionellen Eindruck mache (B10, Nr. 49). Geschäftsfelder sind bei der Sulzer GmbH als autonome Teilbereiche im Unternehmen zu verstehen, welche eigene Mitarbeiter rekrutieren.

5. Onboarding

In der Einarbeitungsphase sind die Befragten der Meinung, dass ein Arbeitgeber einen Mitarbeiter verlieren kann, wenn die Tätigkeit anders ist, als gedacht.

6. Bindung

Die Aspekte, die für die Befragten bei der Mitarbeiterbindung eine Rolle spielen, wurden innerhalb der Subkategorie „Berufliche Demotivatoren“ zusammengefasst.

8. Diskussion der Ergebnisse

8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse mittels Candidate Personas

Ausgehend von den Ergebnissen in Kapitel 7 kann die Forschungsfrage:

- ❖ *Welche Erwartungshaltungen und Bedürfnisse sind bei Softwareentwicklern ausgeprägt?*

bereits als beantwortet angesehen werden. Damit die Erwartungshaltungen und Bedürfnisse auch für zukünftige Handlungen rund um den Bereich der Personalbeschaffung als Grundlage dienen können, werden diese nun anhand Candidate Personas zusammengefasst und aufbereitet. Versehen mit einem Namen und Gesicht repräsentieren die Candidate Personas als hypothetische Archetypen echte Menschen, welche dabei helfen sich die Erwartungen und Bedürfnisse bildlich vor Augen führen zu können.

Die demographischen Daten innerhalb der Candidate Personas orientieren sich an den Antworten der Kurzfragebögen (siehe Anhang E), welche im Rahmen der Befragungen ausgefüllt wurden.

SARAH MÜLLER – Die introvertierte Teamplayerin



”
 ICH LIEBE ES PROBLEME ZU LÖSEN
 UND HABE SPASS DARAN DINGE ZU
 SCHAFFEN. MAN KANN DIE ERGEB-
 NISSE DIREKT SEHEN. “

ALTER: 25

NATIONALITÄT: Deutsch

GEBURTSORT: Deutschland

WOHNORT: Ingolstadt

FAMILIENSTAND: Ledig

KINDER: Keine

BERUF: Junior Softwareentwicklerin

BILDUNGSHINTERGRUND: Bachelor Medieninformatik

BERUFSERFAHRUNG: 2 Jahre

JOBSUCHE

- » Auf Jobmesse auf ihren Arbeitgeber aufmerksam geworden
- » War bereits Werkstudentin & Bachelorandin im Unternehmen
- » Geht gerne auf Messen und Unternehmensführungen

PERSÖNLICHES

- » Familie ist ihr wichtig
- » Arbeitet gerne auch mal alleine

MOTIVATOREN

- » Lockere Bewerberansprache
- » Authentische Darstellung des Unternehmens
- » Feste Ansprechpartner, Zusammenarbeit mit erfahrenen Kollegen
- » Spannende Projekte
- » Freie Wahl der Schulungen
- » Freie Wahl der Hardware

BEDÜRFNISSE

- » Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Schulungen
- » Treiber: persönliche Weiterentwicklung, neue Herausforderungen, Arbeitszeit zur freien Verfügung, tolle Kollegen

FRUSTRATIONEN

- » Veraltete Technologien
- » Keinen Einarbeitungsplan
- » Freies Arbeitsplatzkonzept
- » Grundlagenschulungen
- » Dresscode

FRUSTRATIONEN BEI BEWERBUNG

- » Zu hohe wöchentliche Arbeitszeit
- » Assessment Center
- » Zu hohe Anforderungen in der Stellenausschreibung

HOBBIES / FREIZEIT

- » Zeit mit Freunden und Familie verbringen
- » Yoga und Fitnessstudio
- » Reisen

ZIELE

- » Persönlich: Viel reisen, ständig weiterentwickeln
- » Beruflich: im Bereich Management weiterentwickeln

SOCIAL MEDIA



Abbildung 7: Candidate Persona Sarah Müller

FABIAN NEUHAUSER – Der Macher



”

ICH BRAUCHE IMMER ETWAS ZU TUN.

“

ALTER: 34

NATIONALITÄT: Deutsch

GEBURTSORT: Deutschland

WOHNORT: München

FAMILIENSTAND: Ledig

KINDER: Keine

BERUF: Softwareentwickler

BILDUNGSHINTERGRUND: Bachelor Informatik

BERUFSERFAHRUNG: 9 Jahre

JOBSUCHE

- » Auf Stepstone und Stack Overflow nach neuem Arbeitgeber gesucht
- » Bekanntheit der Firma spielt für ihn bei der Jobsuche eine große Rolle

PERSÖNLICHES

- » Multitasker
- » Fabian braucht immer etwas zu tun

MOTIVATOREN

- » Erfolg bedeutet für ihn Selbstständigkeit bei der Arbeit
- » Software, die Menschen das Leben erleichtert
- » Neuste Hardware ist ein nettes Plus, aber nicht unbedingt notwendig
- » So wenig Meetings wie möglich
- » In Ruhe arbeiten zu können
- » Genügend Zeit, um entwickeln zu können

BEDÜRFNISSE

- » Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Schulungen
- » Treiber: persönliche Weiterentwicklung, Arbeitszeit zur freien Verfügung, tolle Kollegen

FRUSTRATIONEN

- » Dresscode
- » Veraltete Technologien
- » Andere Tätigkeit machen zu müssen als vereinbart
- » Zu wenig Wertschätzung durch Vorgesetzte
- » Erarbeitete Änderungen werden nicht umgesetzt
- » Zu viele Einschränkungen durch Scrum und Testing

FRUSTRATIONEN BEI BEWERBUNG

- » Mag es nicht, wenn er direkt geduzt wird
- » Langwierige Online-Bewerbungsformulare
- » Späte Rückmeldung und Absage ohne Grund

HOBBIES / FREIZEIT

- » Viele verschiedene Hobbies wie beispielsweise Segeln und Modellbau
- » Programmieren
- » Treffen mit Freunden, Aktivitäten in der Natur

ZIELE

- » Persönlich: lässt die Dinge auf sich zukommen
- » Beruflich: will im technischen Bereich bleiben

SOCIAL MEDIA



Abbildung 8: Candidate Persona Fabian Neuhauser

JÜRGEN STEINER – Der Bodenständige



” ICH BIN EIN SEHR BESCHIEDENER MENSCH, DAHER SIND MIR SO VIELE BENEFITS GAR NICHT GELÄUFIG. “

ALTER: 40

NATIONALITÄT: Deutsch

GEBURTSORT: Deutschland

WOHNORT: Magdeburg

FAMILIENSTAND: Verheiratet

KINDER: 1

BERUF: Senior Softwareentwickler

BILDUNGSHINTERGRUND: Bachelor Informatik

BERUFSERFAHRUNG: 13 Jahre

JOBSUCHE

- » Über einen Bekannten auf seinen Arbeitgeber aufmerksam geworden
- » Mundpropaganda hält er für die beste Möglichkeit, um Softwareentwickler anziehen zu können
- » Jobwechsel aufgrund von Unzufriedenheit bei altem Arbeitgeber

PERSÖNLICHES

- » Versteht die Menschen nicht, die ständig ihren Arbeitgeber wechseln
- » Wertschätzung ist ihm sehr wichtig

MOTIVATOREN

- » Arbeitsinhalt & Kollegen wichtiger als das Gehalt
- » Offene Kommunikation im Bewerbungsprozess
- » Authentische Unternehmensbewertungen
- » Coding Challenges im Bewerbungsprozess
- » So wenig Meetings wie möglich
- » Flache Hierarchie
- » Weiterbildung automatisch durch Vorgesetzten gefördert

BEDÜRFNISSE

- » Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, bezahlte Fortbildungstage
- » Treiber: persönliche Weiterentwicklung, Arbeitszeit zur freien Verfügung, tolle Kollegen

FRUSTRATIONEN

- » Dresscode
- » Hohe Reisetätigkeit
- » Schlechtes Vorgesetztenverhältnis
- » Unklare Anforderungen
- » Zu wenig Zeit für die Projekte eingeplant
- » Intransparente interne Prozesse

FRUSTRATIONEN BEI BEWERBUNG

- » Mag es nicht, wenn er direkt geduzt wird
- » Unspezifische Stellenausschreibungen
- » Bewerbungsgespräche nur mit der Personalabteilung

HOBBIES / FREIZEIT

- » Programmiert in seiner Freizeit nicht
- » Verbringt Zeit mit seiner Familie, am liebsten in der Natur
- » Spielt gerne Computerspiele

ZIELE

- » Persönlich: Fit bleiben, Zukunft der Kinder miterleben
- » Beruflich: will im technischen Bereich bleiben, Ausbilderschein machen

SOCIAL MEDIA



Abbildung 9: Candidate Persona Jürgen Steiner

8.2 Handlungsempfehlungen für das Candidate Experience Management der Sulzer GmbH

Mittels Handlungsempfehlungen für das Candidate Experience Management der Sulzer GmbH soll in diesem Kapitel die Forschungsfrage beantwortet werden:

- ❖ *Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Erwartungshaltungen und Bedürfnissen von Softwareentwicklern für das Candidate Experience Management der Sulzer GmbH?*

Grundsätzlich haben alle Handlungsempfehlungen den Hintergrund, die in Kapitel 7 ermittelten Demotivatoren zu vermeiden und im Gegenzug dazu möglichst viele der Motivatoren hervorzurufen, um als Arbeitgeber attraktiv für die Zielgruppe zu werden. Die erstellten Candidate Personas der Berufsgruppe Softwareentwickler der Sulzer GmbH sollen von nun an die Grundlage von allen Maßnahmen rund um die Personalbeschaffung werden, um die eigentliche Zielgruppe bei der Planung nie aus den Augen zu verlieren.

Folgende Handlungsempfehlungen ergeben sich innerhalb der einzelnen Phasen der Candidate Journey für das Candidate Experience Management der Sulzer GmbH:

1. Anziehung

Die Auswertung der Interviews macht deutlich, dass vor allem in der Anziehungsphase Handlungsbedarf bei der Sulzer GmbH besteht. Der Bekanntheitsgrad und die damit verbundene Präsenz des Unternehmens wird von den Befragten sehr schlecht bewertet. Die Interviewten nannten bereits, dass die Sulzer GmbH unter anderem auf Messen, Social Media und an den Hochschulen und Universitäten stärker vertreten sein sollte. Mit dem Start auf Instagram im Juli 2019 werden bereits entsprechende Schritte getätigt. Allerdings müssen umfassende Maßnahmen getroffen werden, um die Sulzer GmbH nachhaltig bekannter zu machen. Mögliche Maßnahmen hierfür sind beispielsweise:

- Überarbeitung der Unternehmenswebsite unter Berücksichtigung von Suchmaschinenoptimierung

- Ausbau von Social Media Marketing unter Berücksichtigung der Zielgruppe und der Strategie
- Teil der Community werden: Austausch zwischen der Sulzer GmbH und der Zielgruppe Softwareentwickler auf der Entwicklerplattform Stack Overflow
- Förderung von Mund zu Mund Propaganda der Mitarbeiter

Insbesondere der Mitarbeiterempfehlung wird durch die Interviewten hohes Potenzial beigemessen. Dies zeigt deutlich, dass der Rekrutierungsprozess neuer Mitarbeiter nicht isoliert zu den internen Maßnahmen für die Mitarbeiter betrachtet werden kann. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter muss stetig sichergestellt werden, um diese einerseits an das Unternehmen zu binden und gleichzeitig dazu zu bringen, positiv über das Unternehmen zu berichten. Zwar existiert bereits ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm, dieses sollte aber weiter ausgebaut und an die Mitarbeiter noch transparenter vermittelt werden.

Da unzufriedene Mitarbeiter anderer Unternehmen am ehesten für eine zielführende Bewerberansprache geeignet sind, wäre ein System sinnvoll, welches unzufriedene Mitarbeiter bei anderen Firmen aufspürt. Beispielsweise könnte notiert werden, wenn ein Bewerber im Bewerbungsgespräch erwähnt, dass bei dem aktuellen Arbeitgeber aktuell Unstimmigkeiten herrschen. Kollegen des Bewerbers könnten potenzielle Kandidaten für Abwerbungen sein.

Insbesondere bei den Stellenausschreibungen äußerten die Befragten deutlich ihre Bedürfnisse, die von der Sulzer GmbH berücksichtigt werden sollten. Die Stellenausschreibungen müssen die klaren Anforderungen an die Kandidaten übermitteln und gleichzeitig realistisch sein. Außerdem wollen die potenziellen Bewerber Informationen über die Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen, die Teamgröße, die Technologien und das Gehalt bekommen. Die aktuellen Stellenausschreibungen der Sulzer GmbH sollten unter Berücksichtigung dieser Kriterien überarbeitet werden und von der Zielgruppe lektoriert werden.

2. Information

Da Unternehmensbewertungen bei der Wahl eines Arbeitgebers für die Befragten eine große Rolle spielen, sollten diese auf Bewertungsplattformen wie Kununu durch

die Sulzer GmbH gemanagt werden. Die Interaktion mit den Bewertern auf sowohl gute als auch schlechte Bewertungen trägt zur Authentizität des Unternehmens bei. Die Mitarbeiter der Sulzer GmbH sollten dazu angehalten werden das Unternehmen ehrlich zu bewerten. Außerdem sollte der Internetauftritt der Sulzer GmbH insbesondere dahingehend optimiert werden, dass die Faktoren, die das Unternehmen bereits erfüllt und von den Befragten als sehr wichtig erachtet werden, dementsprechend auf der Unternehmenswebsite hervorgehoben werden.

3. Bewerbung

Die Befragten wünschen sich einen einfachen und schnellen Bewerbungsprozess. Es besteht daher die Überlegung, ob es für die Sulzer GmbH zielführend wäre, wenn sie bei der Bewerbung auf ein Anschreiben verzichten würden. Generell sollte der Bewerbungsprozess so viele Freiheiten wie möglich für die Bewerber bieten. Dies beinhaltet beispielsweise, dass die Bewerber mehrere Möglichkeiten von der Sulzer GmbH geboten bekommen, auf welche Art und Weise die Bewerbung eingereicht werden kann.

4. Auswahl

Seitens der Befragten besteht der Wunsch die Firma und den Arbeitsplatz gezeigt zu bekommen und vor allem das Team kennenzulernen. Daher sollte es für die Interviewer verpflichtend sein, den Bewerber nach einem positiv verlaufenen persönlichen Kennenlernen durch die Firma zu führen. Ein Fragenpool für die Bewerbungsgespräche könnte zudem sicherstellen, dass in den Gesprächen nicht dieselben Fragen gestellt werden.

Aktuell erfahren Bewerber bei der Sulzer GmbH keine Begründung, wenn es zu einer Absage kommt. Um die Candidate Experience der Kandidaten zu verbessern, sollte die Sulzer GmbH individuelle Absagen mit Begründung versenden. Die Absagegründe könnten hierfür kodiert werden, z.B.:

- A = Bewerber bringt nicht die ausreichenden Qualifikationen für die Stelle mit
- B = Bewerber ist für die ausgeschriebene Stelle zu erfahren

Den bewertenden Interviewern wird damit eine einfache Möglichkeit geboten, das Feedback entsprechend an die Personalabteilung zu übergeben, welche den Bewerber über die Entscheidung des Gesprächs informiert.

5. Onboarding

Das Onboarding bei der Sulzer GmbH wurde unter anderem durch das Patensystem durch die Befragten als positiv bewertet, weshalb hierfür keine Handlungsempfehlungen formuliert werden.

6. Bindung

Diese Phase hat große Auswirkungen auf die Anziehungsphase der Kandidaten, da die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Mitarbeiter darüber entscheiden, wie sie über das Unternehmen berichten. Vor allem die Weiterentwicklungsmöglichkeiten scheinen für die befragten Softwareentwickler sehr wichtig zu sein. Daher sollten bei der Sulzer GmbH noch mehr Schulungen angeboten werden, die von sowohl internen als auch externen Spezialisten in dem jeweiligen Fachbereich geführt werden. Die Sulzer GmbH sollte zudem Spezialistenkarrierepfade für Softwareentwickler ermöglichen und nach außen kommunizieren. Das Unternehmen erarbeitet aktuell im Rahmen des Projektes „Rollen und Vergütung“ die Kompetenzen, welche eine gewisse Rolle mit sich bringen sollte. Dies sollte als Grundlage für ein konkretes Karrierewege-system genutzt werden.

Die Befragungen haben außerdem gezeigt, dass sich die Interviewten wünschen, dass sie in ihrer Arbeitszeit die Möglichkeit bekommen einen gewissen Anteil der Arbeitszeit für selbstbestimmte Dinge nutzen zu können. Angelehnt an Vorreiter in der IT-Branche wie beispielsweise das amerikanische Unternehmen Google wäre es für die Sulzer GmbH denkbar einen gewissen Prozentanteil der Arbeitszeit für die Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, in der sie sich beispielsweise mit der Einarbeitung in neue Technologien und selbstausgewählten Schulungen, etc. beschäftigen können. Da ein solches Konzept allerdings ökonomische Auswirkungen zur Folge haben kann, sollte dies zunächst ausreichend überprüft werden.

9. Kritische Würdigung der Arbeit

Wenngleich die vorliegende Forschungsarbeit einen wertvollen Beitrag für das Recruiting von Softwareentwicklern der Sulzer GmbH leistet, muss erwähnt werden, dass sich der gewonnene Erkenntniswert nur bedingt auf das Recruiting von Softwareentwicklern im Allgemeinen übertragen lässt. Dies ist unter anderem darin begründet, dass das Template der Candidate Persona speziell auf die Sulzer GmbH zugeschnitten ist und nur Mitarbeiter der Sulzer GmbH befragt wurden.

Die Candidate Personas wurden anhand einer Querschnittstudie ermittelt. Doch das Candidate Experience Management ist als permanenter Prozess zu verstehen, der nie abgeschlossen ist. Er muss dynamisch sein und kontinuierlich auf die sich ständig ändernden Erwartungen und Bedürfnisse der Kandidaten eingehen. Dies impliziert, dass auch die in der Arbeit ermittelten Candidate Personas immer wieder überarbeitet werden müssen.

Mangels eines wissenschaftlich fundierten Modells zur Erstellung von Candidate Personas bedient sich diese Arbeit an Anregungen aus dem Marketing, auf Basis derer in konzeptioneller Arbeit eine entsprechende Basis für Candidate Personas geschaffen werden konnte. Um dennoch die Wissenschaftlichkeit der Arbeit zu gewährleisten, wurden die Interviews auf einen theoretisch fundierten Leitfaden gestützt. Es wurde darauf geachtet, dass die Datenerhebung die wissenschaftlichen Standards und die Datenauswertung die Gütekriterien der qualitativen Inhaltsanalyse erfüllt. Dies kann in Kapitel 6.2.3. nachvollzogen werden.

Eine gewisse Subjektivität kann in der Arbeit nicht gänzlich vermieden werden, da die Autorin durch Hintergrundwissen über die Sulzer GmbH im Vergleich zu einem unabhängigen Forscher beeinflusst sein könnte. Zu diesem Zweck wurden die Audiodateien nach festgelegten Regeln transkribiert (siehe Anhang B). Außerdem wurde ein gleiches Vorgehen in der Auswertung durch ein Ablaufmodell geleitet. Trotz dieser Maßnahmen kann nicht garantiert werden, dass die Ergebnisse exakt gleich ausfallen. Es werden auch ähnliche Ergebnisse zugelassen.

10. Fazit und Ausblick

Die Abschlussarbeit liefert der Sulzer GmbH umfangreiche Erkenntnisse, um den Rekrutierungsprozess von Softwareentwicklern an deren Bedürfnissen und Erwartungen auszurichten zu können. Wenngleich in der Arbeit festgestellt werden konnte, dass insbesondere in der Anziehungsphase der Bewerber großer Handlungsbedarf besteht, lassen die Aussagen der befragten Softwareentwickler vermuten, dass auch in den weiteren Phasen Information, Bewerbung, Auswahl, Onboarding und Bindung große Verbesserungspotenziale bei der Sulzer GmbH vorhanden sind. Aufgrund der Abhängigkeit der Phasen untereinander muss deshalb genau abgewogen werden, welche Maßnahmen nacheinander ergriffen werden müssen, um die besten Synergieeffekte für die anderen Phasen erzielen zu können.

Die Arbeit bietet Handlungsempfehlungen, die nun gezielt in ein konkretes Candidate Experience Management Konzept eingegliedert werden müssen, um die gewonnenen Erkenntnisse zielführend in die Maßnahmen der Sulzer GmbH einarbeiten zu können. Aufgrund des umfassenden Potenzials die Candidate Journey innerhalb der sechs Phasen zu optimieren, stellen die in der Arbeit genannten Handlungsempfehlungen erste Ideen für Maßnahmen dar, welche allerdings um viele weitere folgende Maßnahmen erweitert werden müssen, um eine positive Candidate Experience sicherstellen zu können.

Anhang

Anhang A)	Interviewleitfaden.....	64
Anhang B)	Transkriptionsregeln der Leitfadeninterviews	67
Anhang C)	Kodiermanual	69
Anhang D)	Auszug der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.....	73
Anhang E)	Auswertung der Kurzfragebögen im Rahmen der geführten Interviews.....	74

Anhang A) Interviewleitfaden

1. Einstieg:

- Begrüßung, Danksagung, Zeitlimit
- Schilderung des Hintergrunds und Ziel der Befragung
- Überblick über den Aufbau des Interviews
- Anonymitätswunsch | Frage nach Erlaubnis für Audioaufzeichnung

2. Informationen zur Person bezogen auf den Beruf

- Kannst du zum Einstieg deinen Karriereweg kurz beschreiben?
→ Wie sieht dein Bildungshintergrund aus (Studium/Ausbildung)?
- Was war der Grund von deinem vorherigen Arbeitgeber zu wechseln?
→ Wie bist du zu Sulzer gekommen?
- Was hat dich bei deinem letzten Arbeitgeber frustriert?
- Was begeistert dich an deiner Arbeit als SoftwareentwicklerIn?
- Was gefällt dir an deiner Arbeit als SoftwareentwicklerIn nicht so gut?
→ Wenn du dich speziell in eine solche Situation hineinversetzt, was genau hat dich frustriert?
- Was bedeutet es für dich in deinem Beruf erfolgreich zu sein?

3. Wünsche in Bezug auf Arbeit/Arbeitgeber

- Auf was legst du bei einem Arbeitgeber wert?
→ Welche Benefits bei der Wahl eines Arbeitgebers sprechen dich besonders an?
- Wenn du dich in einen typischen Arbeitstag hineinversetzt, welche Faktoren sind ausschlaggebend dafür, ob du mit deinem Arbeitstag zufrieden warst?
- Was frustriert dich bei der Arbeit?
- Auf welche Herausforderungen stößt du in deinem beruflichen Leben?
→ Wie gehst du mit den Herausforderungen um?
- Welche beruflichen Ziele hast du und wie möchtest du dich in deiner Karriere noch weiterentwickeln?
- Wie kann dich dein Arbeitgeber bei deinen Zielen unterstützen?

4. Zum Bewerbungsprozess

- Wenn du deinen Bewerbungsprozess bei Sulzer reflektierst, was hat dir gut gefallen, was nicht?
- Wenn du dich an deinen Bewerbungsprozess zurückerinnerst: Wie wirst du auf potenzielle Arbeitgeber aufmerksam und was weckt dein Interesse an einem potenziellen Arbeitgeber? / Wenn dein Bewerbungsprozess schon zu lange her war, versetze dich in einen anderen Softwareentwickler: Was glaubst du wie andere Softwareentwickler auf einen neuen Arbeitgeber aufmerksam werden?
- In welchen Situationen hat es ein Unternehmen geschafft dein Interesse zu wecken, obwohl du dich aktuell in einer Festanstellung befindest und keinen Jobwechsel geplant hast bzw. wie konnte das Unternehmen deine Aufmerksamkeit wecken?
- Welche Aspekte muss ein Unternehmen vermitteln, dass du dich angesprochen fühlst?
- Wie sieht für dich der optimale Bewerbungsprozess aus?
- Welche Schritte möchtest du durchlaufen, Telefoninterview, Kennenlerninterview, Assessment Center etc.?
- Welche Aspekte im Bewerbungsprozess können deine Motivation dich zu bewerben erhöhen?
- Angenommen du befindest dich bereits in einem Bewerbungsprozess oder wurdest bereits eingestellt: Was wären Gründe, dass du dich gegen einen Arbeitgeber entscheidest? (im Bewerbungsprozess oder in der Probezeit)
- Was nervt dich im Bewerbungsprozess? Was würde dich an einer Bewerbung hindern?
- Versetze dich in folgende Situation: Du bekommst Angebote von zwei unterschiedlichen Firmen für die gleiche Stelle. Welche Faktoren würden entscheiden, dass du dich für die eine und nicht für die andere Firma entscheidest?
- Inwiefern beeinflussen deine Erfahrungen und Erlebnisse im Bewerbungsprozess deine Meinung über den Arbeitgeber?
- Welche Auswirkungen haben negative / positive Erfahrungen im Bewerbungsprozess auf deine Meinung über den Arbeitgeber?
- Gibt es abschließend noch Punkte dazu: Was müsste Sulzer deiner Meinung nach tun oder ändern, um mehr neue Softwareentwickler für sich gewinnen zu können?

5. Persönliches

- Wie verbringst du am liebsten deine Freizeit? / Was sind deine Hobbies?
- Was begeistert dich an diesen Hobbies / Tätigkeiten etc.?
- Wie würden dich deine Freunde / deine Familie beschreiben?
- Was macht dich glücklich?
- Welche persönlichen Ziele möchtest du in deinem Leben noch erreichen?
- Wie kann dir dein Arbeitgeber helfen deine Ziele im Leben zu erreichen?
- Auf welchen Plattformen/Portalen/sozialen Netzwerken verbringst du online Zeit?

6. Abschluss und Ausblick

- Gibt es noch weitere Punkte zu dem Thema, die wir noch nicht angesprochen haben, jedoch wichtig wären zu wissen?
- Ausblick: Durchführung der Interviews, Auswertung der Interviews, Aufbereitung der Ergebnisse, Kommunikation der Ergebnisse auf Wunsch

Anhang B) Transkriptionsregeln der Leitfadeninterviews

1. Vor dem Transkriptionstext werden die Rahmenbedingungen des Interviews aufgeführt. Dazu zählen Datum der Interviewerstellung, Art und Dauer des Interviews sowie die Interviewteilnehmer.
2. Um die Anonymität der Interviewteilnehmer zu gewährleisten, werden diese alle mit einem **B** für Befragte/r abgekürzt und durchnummeriert. Die Interviewerin wird mit **I** eingeleitet. Namen werden im Transkript, wenn nötig, durch AB, XY, etc. ersetzt.
3. Die Einführung des Interviews wird nicht transkribiert. Die Transkription beginnt ab dem zweiten Teil im Interviewleitfaden und wird mit **[Anfang des Interviews]** gekennzeichnet.
4. Der Sprecherwechsel von **I** und **B** wird durch einen Absatz kenntlich gemacht.
5. Alle Interviews werden, soweit möglich, wortwörtlich transkribiert. Lediglich unverständliche Wörter und Abschnitte werden mit **(unverständlich)** gekennzeichnet. Bei den Befragten, bei denen Deutsch nicht die Muttersprache ist, wird das Gesagte nur so weit angepasst, dass die Inhalte richtig verstanden werden können. Außerdem werden Aussagen in Dialekt ins Hochdeutsche übersetzt.
6. Paraphrasierte Textteile werden mit **(P)** am Ende des jeweiligen Abschnitts gekennzeichnet. Alle anderen Gesprächsteile, die nicht mit einem **(P)** gekennzeichnet sind, sind wortwörtlich transkribiert.
7. Satzunterbrechungen werden belassen, auch wenn sich dadurch grammatikalische Fehler ergeben. Ebenso bleiben inhaltsunterstützende Wortdoppelungen bestehen. Verzögerungslaute wie „äh“ und „ähm“ dürfen ausgelassen werden, ebenso Füllwörter wie „ja“, „also“, „dann“, „halt“ und „jetzt“ etc., sofern sie keinen Einfluss auf den Inhalt des Gesagten haben.
8. Wenn ganze Interviewteile ausgelassen werden, wird dies mit **(...)** gekennzeichnet.

9. Nonverbale Kommunikation wie Lachen oder inhaltsrelevante Gestiken etc. werden entsprechend in Klammern angefügt, wenn sie von inhaltlicher Bedeutung sind.
10. Aussagen, die **B** aus der dritten Person trifft, werden zur Verdeutlichung in Anführungszeichen gesetzt („...“), ebenso Aussagen, die die wörtlich ausgesprochenen Gedanken von **B** widerspiegeln.
11. Der Ausblick in Abschnitt sechs des Interviewleitfadens wird nicht transkribiert. Das Ende des Gesprächs wird an dieser Stelle mit **[Ende des Interviews]** gekennzeichnet.

Anhang C) Kodiermanual

Kategorie 1: Persönliche Informationen

Definition: Umfasst alle Aussagen, die Aufschluss über persönliche Informationen zu den Befragten liefern. Dies betrifft sowohl den Werdegang und die Eigenschaften und Ansichten von Softwareentwicklern als auch das Freizeit-, Internet- und Jobsuchverhalten.

⇒ **Subkategorie 1: Werdegang**

Definition: Beschreibt den Werdegang der Softwareentwickler.

Ankerbeispiel:

B2: Ich habe studiert, Medieninformatik in Regensburg und da habe ich jetzt vier Jahre lang studiert, habe währenddessen aber auch als Werkstudentin gearbeitet bei Continental in Regensburg auch im Bereich Softwareentwicklung. Das war auch eher gegen Ende des Studiums, da habe ich im sechsten Semester angefangen. Habe mit denen jetzt aber leider nicht meine Bachelorarbeit geschrieben, also wirklich nur reine Werkstudententätigkeit und danach bin ich eben jetzt bei Sulzer oder habe angefangen sofort bei Sulzer zu arbeiten. (B2, Nr. 9)

⇒ **Subkategorie 2: Freizeitverhalten**

Definition: Beschreibt das Freizeitverhalten der Softwareentwickler.

Ankerbeispiel:

B3: Meine Freizeit verbringe ich am liebsten mit meiner Frau, zuhause genau. Ich habe ein Hobby, so Modellbau. Ich koche gern, aber ich will mich nicht mit der Arbeit beschäftigen, also ich programmiere zuhause nicht, was man teilweise von Leuten vielleicht wünscht, die sich bewerben, aber ich mache das nicht. (B3, Nr. 91)

⇒ **Subkategorie 3: Internetverhalten**

Definition: Beschreibt das Internetverhalten der Softwareentwickler.

Ankerbeispiel:

B6: Das hat sehr abgenommen. Früher war es viel Facebook. Das ist jetzt kaum noch. Ein bisschen Instagram. Es ist aktuell aber auch nicht wirklich viel und sonst eigentlich nur noch Kommunikation über WhatsApp, aber das ist ja kein Social Media richtig. Twitter und Instagram sind die stärksten, Facebook wird immer kleiner. (B6, Nr. 121)

⇒ **Subkategorie 4: Eigenschaften & Ansichten**

Definition: Beschreibt sonstige persönliche Eigenschaften und Ansichten der Softwareentwickler.

Ankerbeispiele:

B12: Ich bin Multitasker. (B12, Nr. 56)

B8: Ich habe da mal so ein Credo gehabt, das habe ich eigentlich schon über Jahre [...]: Man arbeitet irgendwo, um zu leben und lebt nicht, um zu arbeiten. (B8, Nr. 92)

⇒ **Subkategorie 5: Jobsuchverhalten**

Definition: Beschreibt das Jobsuchverhalten der Softwareentwickler.

Ankerbeispiel:

B2: Ganz am Anfang habe ich im Internet immer generell auf bei StepStone einfach gekuckt, welche Anzeigen es gibt. (B2, Nr. 25)

Kategorie 2: Motivatoren

Definition: Beschreibt alles, was Softwareentwickler persönlich, beruflich sowie im Bewerbungsprozess motiviert.

⇒ **Subkategorie 1: Persönliche Motivatoren**

Definition: Beschreibt die persönlichen Motivatoren von Softwareentwicklern. Dazu gehören beispielsweise die persönlichen und beruflichen Ziele der Softwareentwickler, ihre Definition von Erfolg und was ihnen im Leben wichtig ist und Spaß macht.

Ankerbeispiel:

B6: Mir macht es einfach Spaß zu sehen, welche Herausforderungen der Tag so bringt. Ich stehe darauf Probleme zu lösen und neue Sachen zu lernen. (B6, Nr. 127)

⇒ **Subkategorie 2: Berufliche Motivatoren**

Definition: Beschreibt die beruflichen Motivatoren von Softwareentwicklern, d.h. was ihnen an ihrem Arbeitgeber bzw. ihrer Arbeit gut gefällt.

Ankerbeispiel:

B1: Die Kollegen tragen natürlich dazu bei, dass man gerne zur Arbeit geht. (B1, Nr. 50)

⇒ **Subkategorie 3: Motivatoren im Bewerbungsprozess**

Definition: Beschreibt die Motivatoren im Bewerbungsprozess von Softwareentwicklern, d.h. was Softwareentwicklern gut im Bewerbungsprozess gefällt bzw. was sie motivieren würde sich bei einem Arbeitgeber zu bewerben.

Ankerbeispiel:

B14: Sonst finde ich, hat es schon was Wertschätzendes, wenn man relativ schnell jemanden einfach hier einlädt und sagt wir beschäftigen uns persönlich mit dir oder so. (B14, Nr. 83)

Kategorie 3: Demotivatoren

Definition: Beschreibt alles, was Softwareentwickler persönlich, beruflich sowie im Bewerbungsprozess demotiviert.

⇒ **Subkategorie 1: Persönliche Demotivatoren**

Definition: Beschreibt die persönlichen Demotivatoren von Softwareentwicklern.

Ankerbeispiel:

B8: Was für mich fürchterlich wäre, wäre, das hatte ich lange genug, Kollegen, die eigentlich nur darauf aus sind sich selbst zu verwirklichen und das auf dem Rücken anderer austragen, egal ob berechtigt oder unberechtigt. Das macht man nicht. Das ist erziehungstechnisch nicht richtig. (B8, Nr. 41)

⇒ **Subkategorie 2: Berufliche Demotivatoren**

Definition: Beschreibt die beruflichen Demotivatoren von Softwareentwicklern, d.h. was ihnen an ihrem Arbeitgeber bzw. ihrer Arbeit nicht gefällt.

Ankerbeispiel:

B4: Wenn ich weiß, ich habe zehn Meetings an dem Tag, dann ist das eher so "oh Gott". (B4, Nr. 104)

⇒ **Subkategorie 3: Demotivatoren im Bewerbungsprozess**

Definition: Beschreibt die Demotivatoren im Bewerbungsprozess von Softwareentwicklern, d.h. was Softwareentwicklern im Bewerbungsprozess nicht gefällt bzw. was sie daran hindern würde, sich bei einem Arbeitgeber zu bewerben.

Ankerbeispiel:

B3: Was einen unheimlich nervt ist, wenn man gar keine Antwort bekommt und dieses Unternehmen meldet sich dann nach zwei oder drei Wochen, wo man dann vielleicht schon gar nicht mehr an dieses Unternehmen denkt. (B3, Nr. 41)

Anhang D) Auszug der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Interview mit B1, Auswertung der Kategorie Demotivatoren im Bewerbungsprozess

Dokumentname	Standort	Abschnittsnummer	Auswertungseinheit	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Interview mit B1	München	26	Man schreckt glaube ich sehr viele Softwareentwickler ab, wenn die gleich irgendwelche Assessment Center oder sowas machen müssen oder irgendwelche fiese Tests von der Personalabteilung [...].	Assessment Center schrecken Softwareentwickler ab	Assessment Center	Demotivatoren im Bewerbungsprozess
Interview mit B1	München	30	Das hängt viel von den Leuten, die einem gegenüberstehen, ab. Wenn die dann arrogant rüberkommen, ist das für mich schon ein No-Go.	Arrogante Leute im Bewerbungsgespräch sind für mich ein No Go	Arrogante Interviewer	Demotivatoren im Bewerbungsprozess
Interview mit B1	München	30	Wenn das Gehalt nicht stimmt, ist das auch nicht sehr förderlich [...].	Uneinigkeit über das Gehalt ist im Bewerbungsgespräch nicht förderlich	Uneinigkeit über Gehalt	Demotivatoren im Bewerbungsprozess
Interview mit B1	München	30	Wenn ein Softwareentwickler das Wort Betrieb hört, das ist ja nur eine Erhaltung des Systems, aber nicht die Weiterentwicklung des Systems, dann schreckst du auch die Leute ab.	Mit Aufgaben im Betrieb schreckt man Softwareentwickler im Bewerbungsgespräch ab	Aufgaben im Betrieb	Demotivatoren im Bewerbungsprozess
Interview mit B1	München	54	Für mich wäre jetzt ein Grund nicht herzukommen, wenn es dann tatsächlich solche Kernarbeitszeiten geben würde. Das wäre tödlich.	Kernarbeitszeiten sprechen gegen einen Arbeitgeber	Kernarbeitszeiten	Demotivatoren im Bewerbungsprozess

Anhang E) Auswertung der Kurzfragebögen im Rahmen der geführten Interviews

Alter	Nationalität	Geburtsland	Familienstand	Anzahl Kinder	Jahre Berufserfahrung in der Softwareentwicklung	Stellenbezeichnung
50	deutsch	Deutschland	verheiratet	2	23	SAP BW Berater / Entwickler
23	deutsch	Deutschland	ledig	0	0,5	Junior Softwareentwickler
34	deutsch	Deutschland	verheiratet	0	9	Senior Softwareentwickler / Projektmanager
34	deutsch	Eriträa	verheiratet	0	4	Softwareentwickler
26	ukrainisch	Ukraine	ledig	0	2,5	Junior Softwareentwickler
30	deutsch	Deutschland	ledig	0	10	Senior Softwareentwickler
27	deutsch	Deutschland	ledig	0	5	Softwareentwickler
41	deutsch	Deutschland	verheiratet	2	17	Senior Softwareentwickler
26	deutsch	Deutschland	ledig	0	0	Werkstudent
40	deutsch	Deutschland	verheiratet	2	11	Senior Softwareentwickler
25	deutsch	Deutschland	ledig	0	7	Anwendungsentwickler Java
35	deutsch	Indien	verheiratet	1	13	SAP BI/BW Consultant
39	russisch	Russland	ledig	1	8	SAP BI/BW Consultant
35	deutsch	Deutschland	verheiratet	3	8	Teamleiter

Literaturverzeichnis

Aquino Junior, Plinio Thomaz; Leite Filgueiras, Lucia Vilela (2005): User Modeling with Personas. In: LTS, Departamento de Engenharia de Computação e Sistemas Digitais da Escola Politécnica da USP, S. 277–282. Online verfügbar unter <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1111360>.

Athanas, Christoph; Wald, Peter M. (2014): Candidate Experience Studie. Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie zum Bewerbungserleben von Kandidaten in Deutschland und Ableitung von Schlussfolgerungen für Recruitingstrategien sowie Employer Branding.

Bibliographisches Institut GmbH (2019a): Archetyp. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Archetyp>, zuletzt geprüft am 27.06.2019.

Bibliographisches Institut GmbH (2019b): Canvas. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/canvas>, zuletzt geprüft am 27.06.2019.

Bibliographisches Institut GmbH (2019c): Persona. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Persona>, zuletzt geprüft am 24.06.2019.

Bibliographisches Institut GmbH (2019d): Zielgruppe. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/zielgruppe%20>, zuletzt geprüft am 24.06.2019.

Braehmer, Barbara (2018): Was heißt Candidate Persona auf schlau? Hier sind 7 Umsetzungstipps aus der Praxis. Online verfügbar unter <https://intercessio.de/was-heisst-candidate-persona-auf-schlau/>, zuletzt geprüft am 27.06.2019.

Brenner, Walter; Uebernickel, Falk (2016): Design Thinking for Innovation. Cham: Springer International Publishing.

Brockhaus Enzyklopädie Online (k.A.a): Erfahrung. Online verfügbar unter <https://brockhaus.de/search/?t=enzy&q=erfahrung+>, zuletzt geprüft am 02.06.2019.

Brockhaus Enzyklopädie Online (k.A.b): Erlebnis. Online verfügbar unter <https://brockhaus.de/search/?t=enzy&q=erlebnis+>, zuletzt geprüft am 02.06.2019.

Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2012): Customer Experience. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bundesagentur für Arbeit (2018): Fachkräfteengpassanalyse. Online verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_780840/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=1540132&year_month=201812&year_month.GROUP=1&search=Suchen.

Campos, Joana; Paiva, Ana (2011): A personal approach. The persona technique in a companion's design lifecycle. In: INTERACT Part III, LNCS 6948, IFIP International Federation for Information Processing, S. 73–90.

Cooper, Alan (1999): The inmates are running the asylum. Indianapolis: Macmillan Publishing Co.

Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Elkady, Nada (2017): The Importance of Creating Developer Candidate Personas. Online verfügbar unter <https://www.stackoverflowbusiness.com/blog/the-importance-of-creating-developer-candidate-personas>, zuletzt geprüft am 27.06.2019.

Flanagan, John C. (1954): The Critical Incident Technique. In: Psychological Bulletin (Vol. 51, No. 4).

Gobble, Mary Anne (2014): Design Thinking. In: Research-Technology Management 57 (3), S. 59–62.

Kootz, Jochen (2014): Kundenorientiertes Personalrecruiting. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Customer Experience Management.

Kuckartz, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: SpringerVS (Lehrbuch).

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (Beltz Pädagogik).

Nielsen, Lene (2013): Personas - User Focused Design. London: Springer London.

Pöchtrager, Siegfried; Wagner, Walter (2018): Von der Idee zum Businessplan. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Praetorius, Christian (2017): Die Zielgruppe im Fokus: Rekrutieren mit Candidate Personas. Online verfügbar unter <https://blog.germanpersonnel.de/2017/04/die-zielgruppe-im-fokus-dank-candidate-personas-erfolgreicher-rekrutieren/>, zuletzt geprüft am 27.06.2019.

Rädiker, Stefan; Kuckartz, Udo (2019): Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Recruit Robin (2019): The complete guide to creating your Candidate Persona. Online verfügbar unter <https://www.recruitrobin.com/en/blog/recruitment-targeting/>, zuletzt geprüft am 28.06.2019.

Revella, Adele (2015): Buyer Personas. How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business. 1st ed.: Wiley.

Schmitt, Bernd Herbert (1999): Experiential marketing: Free Press.

Schmitt, Bernd Herbert (2003): Customer Experience Management. Hoboken: Wiley.

Schüller, Anne M. (2014): Das Touchpoint-Unternehmen. Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt. Offenbach: GABAL (Dein Business).

Schüller, Anne M. (2017): Candidate Journey und Candidate Personas: Wie man diese entwickelt. In: HR Performance, S. 28–29.

Stindl, Björn (2010): Leitfaden CEM . ec4u expert consulting.

Sulzer GmbH (2019a): Die Sulzer GmbH. Online verfügbar unter <https://www.sulzer.de/de/unternehmensinformationen/>, zuletzt geprüft am 23.05.2019.

Sulzer GmbH (2019b): Sulzer Firmenportrait. Was uns auszeichnet. Online verfügbar unter <https://www.sulzer.de/de/unternehmensinformationen/firmenportrait/>, zuletzt geprüft am 30.05.2019.

TalentLyft (2019): What is Candidate Persona? Online verfügbar unter <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-candidate-persona>, zuletzt geprüft am 27.06.2019.

Verhoeven, Tim (2016): Candidate Experience. Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Wienecke, Franziska (2019): Wunschkandidaten mit Candidate Personas finden und überzeugen. Online verfügbar unter <https://www.prosoft.net/blog/candidate-personas>, zuletzt geprüft am 29.07.2019.

Williams, Krysta (2018): The Beginner's Guide to Candidate Personas. Online verfügbar unter <https://www.glassdoor.com/employers/blog/the-beginners-guide-to-candidate-personas/>, zuletzt geprüft am 27.06.2019.

Erklärung

Bachelorarbeit gemäß § 14 Abs. 1 und 4 bis 9 der Allgemeinen Prüfungsordnung (APO) der Hochschule für angewandte Wissenschaften - Fachhochschule München vom 29.01.2008 sowie § 10 der Studien- und Prüfungsordnung für den Bachelorstudengang Tourismus-Management an der Hochschule für angewandte Wissenschaften - Fachhochschule München vom 24.10.2006 in derzeit gültiger Fassung.

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate gekennzeichnet habe.

München, den 28. August 2019


Marie Kläger